中国古代八大兵书

——曾国藩兵书

北京燕山出版社

【京】新登字 209 号

图书在版编目（CIP）数据

中国古代八大兵书 - 北京：北京燕山出
版社，1996. 2（2008. 6 重印）

ISBN 7 - 5402 - 0359 - 5

Ⅰ. 中… Ⅱ. 严… Ⅲ. 兵法 - 图书 - 中国 - 古代 - 评论
Ⅳ. E892

中国版本图书馆 CIP 数据核字（95）第 08333 号

责任编辑： 里　功
封面设计： 李晓伟
版式设计： 严　锴
出版发行： 北京燕山出版社
地　　址： 北京市陶然亭路 53 号
邮　　编： 100054
经　　销： 新华书店
印　　刷： 北京市顺义康华福利印刷厂
开　　本： 700 × 960 毫米　1/16
印　　张： 18
字　　数： 2000 千字
版　　次： 2008 年 6 月第二版　2008 年 6 月第一次印刷
定　　价： 238. 40 元（全八册）

目　录

第二编　曾国藩治兵语录





第一编 曾国藩疏奏、书信兵法思想



◉ 本编综述

本编由曾国藩兵法思想的部分奏章、批牍和书简组成，其中包括了曾国藩主要用兵作战的原则和策略。曾国藩为创办湘军、主办洋务两大事业用尽权谋。自他以后，满族王公的大权逐渐向汉族军阀转移。在中国近百年历史上他占有不可忽视的重要地位。曾国藩是袁世凯、蒋介石的楷模，在政治上、军事上自成一家。对于封建统治者，曾国藩扮演着承袭的角色；对于近代军阀，他则领有开先启后的地位。对于孔门儒学，特别是封建教育他也有独到之处；无论是政治、经济、军事、文化各方面，他的特质就是虚伪，内涵则是残忍，因为军事活动的表现突出，其他经济文化方面也就有所掩盖。

曾国藩的军事谋略，是以孙子兵法为基础，只是渗入了特殊的顽固性，其军事谋略的中心是："结硬寨，打死仗。"

曾国藩不用入营已久的老兵，也不用五品以上的旧军官，专门招募容易受骗的农民为兵，任书生为军官。前者吃苦耐劳，天性服从；后者受儒学影响，以居敬、存诚为修养之道。由这些人担任将领，可借着维护传统文化、留佛老、崇孔孟、传经书、存私有等名义为旗号，加上血缘网络，构成铁血班底，专与太平军相抗衡。曾国藩用兵还有另一特点，那就是只用湖南兵；特别是湘乡、宝庆两地农民，终年劳累，吃穿无着，眼前只有两条路，一是造反，一是当兵。曾国藩要人替他卖命，其兵饷是很可观的，薪俸四两五钱银子，侥幸者还可搏一功名，捞个一官半职，所以他们从军踊跃，湖南人士的"敢战"一度蔚为风气。



湘军经过曾国藩的严格训练，培养了“硬”和“死”的特质。战术中他的谋略原则是：坚扎营、慎拔营、勤察地、主客明，分述如下：

第一、坚扎营。曾国藩根据太平军兵多将勇、纪律严明的特点，确定“内线作战”策略。他规定麾下兵官每到一处，军营必须筑墙挖壕，扎营之地要顶上宽平、背山面水、柴水方便，扎营阵形应成两个三角形的合体，一营要开两门，前门正大，后门隐僻，这是曾氏扎营要领。

第二、慎拔营。曾国藩求稳忌迅，拔营行军规定日行 40 里，少者 20～30 里，行军时以 70% 兵力备战，30% 负责辎重行装，行军前有一小分队先行探路，每营派一军士押尾垫后。

第三、勤察地。曾国藩十分重视察看地形，在军事史上因有“湘军派”之名。他规定察看地形要轮流进行，小径小溪、一丘一壑，都要细细察明，选择专门人才，轻骑窃察，并绘图呈上，开战之前让将领了然于心。

第四、主客明。曾国藩以“以稳为静”的作战风格见长，喜“主”忌“客”。他认为“以主待客”才能对付气盛的太平军。“主”气常静，“客”气常动，“客”气先盛而后衰，“主”气先微而后壮，便可攻城；也主张城外屯兵，筑垒自固，挖壕困敌。

上述四项原则，是贯彻曾国藩谋略思想的始终。在太平军强、湘军弱的形势下，他做出这个谋略决断是正确的，在稳和静的后面，还藏着一个“忍”，集中体现出封建王朝垂死挣扎的顽固性。太平天国失败有许多原因，对于曾国藩采用稳扎稳打、持久的谋略缺少对策，也是原因之一。年轻气盛的陈玉成、李秀成都未能识破这一点。





一　议汰兵疏[1]

【原文】

奏：为简练军实[2]，以裕国用事，臣窃维天下之大患，盖有二端：一曰国用不足，一曰兵伍不精。兵伍之情状各省不一：漳泉[3]悍卒[4]，以千百械斗为常；黔蜀冗兵[5]，以勾结盗贼为业。其他吸食鸦片，聚开赌场，各省皆然。大抵无事则游手恣睢[6]，有事则雇无赖之人代充，见贼则望风奔溃，贼去则杀民以邀功。

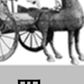
奏章屡陈，谕旨屡饬[7]，不能稍变锢习[8]。

【注释】

（1）议汰兵疏：议论关于裁减绿营兵的奏章。汰：淘汰、裁减。疏：古代臣子向皇帝陈述政见的文件。

（2）简练军实：精省军队，减少开支。







（3）漳泉：漳州、泉州，都在今福建省。

（4）悍卒：凶悍的士兵。

（5）冗兵：闲散混杂的队伍。

（6）恣睢：游手好闲，惹是生非。

（7）谕旨屡饬：圣旨多次下达进行告诫。饬：告诫。

（8）锢习：根深蒂固的恶习。

【译文】

臣下启奏：关于精减军队用度，用来充实国家开支的问题，臣私下认为国家最大的祸患，大概有两个方面：一是国库开支不足，二是军队不精干。现在各省的军队情形不一：漳州、泉州等地的士兵大多很凶悍，成百上千的人械斗是常有的事；贵州、四川等地的闲散混杂士兵则常常勾结土匪强盗。其他像吸食鸦片、聚众赌博等等情形，大致各省也都是如此。军队中的士兵大都无事时游手好闲，惹是生非；有事之时就雇用无赖之徒滥竽充数，见了敌人望风而逃，敌人走了就杀害百姓邀功请赏。各地的奏章屡屡陈述，皇上圣旨也屡次告诫，但上述根深蒂固的恶习仍然难以改变。

【心得】

曾国藩在这里揭露了一个旧时代的普遍现象：官军往往作威作福、外强中干，平时抢劫斗殴，无恶不作，打仗时看见敌军却望风而逃，甚至兵匪一家互相勾结。战事之后则残杀百姓，并以此谎报战绩，邀功请赏。因此自古以来老百姓惧怕官兵甚于土匪，尤其是豪雄争霸、军阀混战的年代，更是人人遭殃。南北朝时南朝宋将领刘牢之统率的“兵府兵”凶暴无比，他们抢劫财物远胜强盗；自称“汉皇帝”的侯景更是残忍得令人发指。他的军队攻破广陵时，士兵们将城内来不及逃走躲藏的男女老少抓起来，半个身子埋在地下，然后兵士跑马射箭，最后8000多人全部惨遭虐杀！鲁迅先生痛感于中国历史上这样的悲剧不断重演，称历代中国老百姓，一直



生活在暂时做稳了奴隶和想做奴隶而得不到的时代”。每个王朝临近垮台的时候，我们都可以看到大量兵匪凌虐百姓的事实，而这正是激起民众反抗，促使统治者迅速灭亡的重要原因。

同时，曾国藩在这则短文中还提出了一个治理国家的谋略，即应削减军费开支，裁减军队，以发展生产，休养生息。这就是所谓的“偃武修文”，也是战后创造太平盛世的一种策略。

商朝末期，周武王起兵讨纣，灭商朝，建立周朝，定部镐京。为恢复和平生活，周武王采取了一系列措施：“偃武修文，归马于华山之阳，放牛于桃林之野……”“归马”、“放牛”是把战时征用的牛马放归于农牧业生产。同时，又进行了一系列政治革新，制定爵位、分封土地、选贤任能、依才置吏、注重教化、使民富足、崇尚美德。因而武王“垂拱而天下治”，王朝一度大为壮盛。周武王堪称为历史上文武兼备的军事家和政治家。

孔子提出“有文事者必有武备，有武事者必有文备”，主张文武不相离，反映了他对文治武功辩证关系的精深见解。公元前500年，孔子陪同鲁定公与齐景公会盟于齐鲁界上的夹谷山前。鲁定公头脑比较简单，没有考虑采取必要的武力保护措施。孔子向定公说明了有文事者，必有武备，文武之事不可相离的道理，又讲了宋襄公不修武备而失霸权的例子，请定公命左右司马率兵随行。到了会盟之地，孔子探知齐国部队在周围驻扎甚多，亦命左、右司马提高警惕，随时准备战斗，又命大夫兹无还率兵车300乘，离会盟10里下寨。

齐国大夫犁弥对齐景公说，孔子知礼而无勇，不懂战事。明日会盟，我们用300莱夷人假扮乐工，趁其不备，拿下鲁侯君臣，杀散他们随从，鲁国命运就攥在我们手里了。

第二天，齐鲁两国君相4人登坛会盟。齐景公使300莱夷人上前奏本土之乐。鲁定公吓得变了脸色，孔于却无惧色，先让齐王去夷狄之乐，齐王自知理亏，只好让莱夷人退下；又要齐王对侮辱鲁侯的乐队领队绳之以法，齐王不肯。孔丘怒不可遏，按剑张目说：两国通好即兄弟，鲁国的执法官也就等于齐国的执法官。举袖大呼





左、右司马，二将飞驰上坛，于男女乐队中各揪出一领队当即斩首，余人惊走不迭。齐景公骇然。鲁定公起身下坛。

会盟不欢而散，齐景公谴责了无知的大夫犁弥。为挽回影响，缓和矛盾，齐王接受晏婴建议，退还了齐顷公时侵占的鲁国领土。

汉高祖刘邦夺取天下后，平定了韩信、彭越、英布等诸侯王的叛乱。由于汉高祖是靠武力发迹，因此便很自然地重视武力而不思文教，为了改变这种局面，儒生陆贾时常提起诗书文教的重要，汉高祖不悦道："老子骑着马得了天下，讲究诗书有什么用？"陆贾说："皇上骑着马得了天下，难道还能骑着马治理天下吗？打天下当然要用武力，治天下就不能不用文教。文武并重，才是长久之计。"于是汉高祖接纳陆贾的建议，开始重视文教和儒生。往后几年，陆贾写了12篇文章，说明从古至今为国君者成功及失败的道理。汉高祖看了深知文教的重要，并极力推行，汉朝的国力很快得到恢复和发展。后来，陆贾又向陈平提出了"天下安注意相，天下危注意将。将相和则士务附，士务附则天下虽有变而权不分"的战略方针。可见，"治天下"要"文武并举"，不可偏废。

元末明初叶子奇撰写《草木子》，其中一段指出元朝亡国的原因："伤武备以修文德，两尽其道，古之教也。元朝自平南宋之后，太平日久，民不知兵。将家之子，累世承袭，骄奢淫逸，自奉而已。略之不讲，但以飞觞为飞炮，酒令为军令，肉阵为军阵，讴歌为凯歌，兵政于是不修也久矣，及乎天下之变，孰能为国爪牙哉？此元之所以不振也。"由此说明武备的重要。

对"偃武修文"必须贯彻实施。在闭塞的封建社会里，历经了长期战乱之后，国家应当要积极地发展生产，重视文教，推举儒生，这个时期，习武和修文相较，修文无疑是重心。但在休养生息后，过分重视偃武，或习武与修文无法平衡，国家又将面临新的灾祸。因此，"文治武功"与"有备无患"等谋略，应要相辅互补，否则会有和平年代不习武的荒唐结论。在这份奏章中，曾国藩正是针对此点提出他的谋略思想。





二　财用之不足

【原文】

至于财用之不足，内外臣工(1)人人忧虑。自庚子以至甲辰(2)五年之间，一耗于夷务(3)，再耗于库案(4)，三耗于河决(5)，固已不胜其浩繁(6)矣。乙巳(7)之后，秦豫(8)两年之旱，东南六省之水，计每岁欠收，恒在千万以外。又发帑数百万，以振救之，天下财产安得不绌(9)？

【注释】

（1）臣工：朝廷大臣。



（2）庚子、甲辰：指庚子年和甲辰年，分别为1840年和1844年。

（3）耗于夷务：指鸦片战争失败后订立《南京条约》等一系列不平等条约所支付的赔款。

（4）库案：国库贪污案件。

（5）耗于河决：指用于防洪的开支。

（6）浩繁：开支巨大。

（7）乙巳：即乙巳年（1845年）。





（8）秦豫：陕西、河南。

（9）绌：穷尽。

【译文】

至于财政费用不足，朝廷内外大臣都很忧虑。从庚子年到甲辰年五年之间，国家财政一是消耗于外族事务，二是消耗于国库的贪污，三是消耗于治理洪水。开支本来就不胜其繁。乙巳年之后，陕西、河南又连续两年大旱，东南六省又遭水患。总计每年歉收都在千万之上；再内支出国库银钱几百万救灾，财政怎能不穷尽呢？

【心得】

关于“耗于夷务”，我们举几个不平等条约就可见一斑了：《北京条约》规定中国赔偿英、法各 800 万两白银:；《马关条约》赔偿日本 2 亿两；《辛丑合约》赔款的本利将近 10 亿两！而无耻的清政府竟还公然宣称：“量中华之物力，结与各国之欢心！”

这些懦弱的统治者丝毫没有抵抗的决心，对敌人的致命弱点视而不见：比如中日战争初期，日本虽然歼灭了北洋海军，但其陆海军已经倾其全力孤注一掷，日本外务大臣陆奥宗光承认日本“国内军备殆已空虚”，如果中国坚持抵抗，结局一定会有改观。然而投降派的屈服退让却助长敌人的气势；镇南关一仗更令中国人感到痛心。

早在 17 世纪初，法国人就想占领越南。法国天主教传教士开始到越南活动，充当侵略的先锋。1858 年，法国联合西班牙，借口保护传教，正式进攻越南，先后占领了广安、西贡。1867 年，法国把越南南部完全吞并，建立起法属的殖民统治。

越南位于中国的西南面，史称安南国，为清廷的属国。法国入侵战越南的目的，就是要进一步入侵中国。果不其然，法国很快把侵略锋芒指向了越南北部和中国西南边境省份。

1883 年春在以海军军官礼维业为司令的法国军队北上攻陷了河内，继而占领宁平、南定等地。为了抵抗法国的侵略，越南政府忙向





驻扎于中越边境保胜（现在的老街）一带的刘永福黑旗军请求援助。

刘永福以前是广东天地会的首领，太平天国起义时，他也起来响应。他的队伍用七星黑旗作战旗，被称为黑旗军。起义失败后，他带领黑旗军占据了保胜。黑旗军在这一带开山种粮，力量逐渐壮大起来。面对法军的侵略气焰，他们以抗法卫边为己任，慷慨赴援，冒死冲锋。在刘永福的指挥下，黑旗军多次打败法军，使侵略者无法继续向北进犯。

一天，几个法国人突然来到保胜地带，他们没有带任何武器，却用马车拉来了几个装着白银沉甸甸的大箱子。他们是来找黑旗军的，准备把几箱子银元送给刘永福。他们找到了刘永福，刘永福看了看这几个大箱子，就明白了法国人的目的。刘永福怎会收他们送的银子呢？法国人讨了个没趣儿，只好带着他们的银子，灰溜溜地滚了回去。

法国人走后，刘永福立刻带领黑旗军南下，包围了河内。

在河内的法国司令礼维业早就听说过黑旗军的厉害，现在黑旗军把他给包围了，他觉得不能在这儿呆下去了，必须马上离开，而且越快越好。天刚蒙蒙亮，礼维业就领着法国兵，悄悄溜出了河内。他们一连跑了几十里路，等到了纸桥，天已经大亮了。礼维业累得满头大汗，和士兵们一起倒在树底下休息。在他看来，这次逃跑神不知鬼不觉，现在已经没有危险了。他哪知道，黑旗军早就在这儿埋伏好了，礼维业还没躺稳，黑旗军就发动了猛攻。跑了这么远，法国兵累得已无力作战了，不一会儿，他们的死尸就倒成一片。礼维业见情况不妙，便挣扎着爬起来，用尽最后一点劲朝路边的稻田跑去。没跑多远，就被黑旗军一枪打倒。这时候，一个黑旗军战士飞快地冲过去，砍下了他的脑袋。经过三个多钟头的激烈战斗，黑旗军取得了重大胜利。

接连失败的法国人为了挽回面子，向中国发动了全面进攻。清政府也下令向法国宣战。双方在台湾和福建分别展开了激战。台湾军民在巡抚刘铭传的指挥下，击退了敌人的进攻。而福建海军却在马尾海战中失败。7 艘军舰全部被击沉，死伤达 1000 多人。不久，





法国又向中越边境大举进攻。中国的守军不战而逃，法国人占领了中越边境的重镇镇南关（现在的友谊关）。

镇南关是中国西南边境的大门。占领镇南关后，法军统帅尼格里非常狂妄。他命人在镇南关的城墙上写了一行大字：“广西的门户，已不复存在了。”当地的中国人民非常气愤，便也在城墙上写了一行更大的字：“我们要用法国人的头颅，重筑我们的门户。”然后，他们纷纷来到清军老将冯子材的大营里，要求加入部队赶走侵略军。当地人民的反法热情一下子就高涨起来。这一切使尼格里非常害怕。于是他放火烧毁了镇南关，带领法军退到了文渊城。

冯子材来到被烧毁的关前，气愤地说：“洋鬼子竟敢烧了我们的家门。这个仇一定要报!”他立刻命令部队在关前东西两座山岭上修筑炮台，并垒起一条3里的长墙，把东岭和西岭连接起来。长墙的对面，还挖了一条壕沟。

一天早晨，下起了大雾。冯子材得到报告说：“尼格里趁着大雾来攻城了。”冯子材立刻找来了苏元春、王德榜和王孝祺等将领。他讲了一下自己的作战计划，然后命令各位将领马上分头行动。

尼格里从文渊城杀出后，把队伍分成了两路。一路攻打东岭，一路攻打长墙。他们在大炮的掩护下，依靠先进的武器，很快就登上了东岭。洋鬼子们一冲进炮台，便把炮口转向长墙开起火来。炮弹雨点一样落在长墙上，炸得石头砖块乱飞。正面的敌人也端着枪，“哇哇”怪叫着冲了上来。冯子材一面指挥清兵奋勇还击，一面大声鼓励说：“弟兄们，为国报效的时候到了。千万不能让洋鬼子冲过长墙。不然我们还有什么脸去见两广的父老!”这时候，王孝祺领人绕到法军后面发动了猛攻。苏元春冒着猛烈的炮火，冲上了东岭。两方用大炮展开对攻，东岭上炮声隆隆，喊杀声响成了一片。可是，凶猛的洋鬼子并没有被打退。

就在这关键时刻，法国兵突然乱了起来。原来是有人向尼格里报告，说王德榜率兵袭击了文渊城。往前线送食品弹药的运输队几次都被王德榜打了回去。





冯子材看机会来了，就大吼一声："弟兄们，杀呀！"然后，他第一个跳出了长墙，挥舞着大刀朝洋鬼子冲了过去。战士们一见70多岁的老将军带头往上冲，也都奋不顾身地杀向敌人。洋鬼子在大刀长矛面前，吓得四散奔逃，尼格里也跟着往后逃跑。打退长墙前的敌人后，冯子材又指挥士兵向东岭冲去。正在东岭上与敌人进行炮击的清军见到这种情况后更加英勇顽强了。在苏元春的带领下，一个个像小老虎似地扑向敌人。法军前后都挨打，只好从东岭上逃了下来。

尼格里把两路败兵集中在一起，还想进行疯狂地反击。忽然，山谷四周传来了一片呐喊声，这声音震得尼格里和法国兵心惊肉跳。他们抬眼一看，只见无数人像湖水一样从四面八方涌了过来。原来是周围中越两国的老百姓，支援冯子材来了。他们手里拿着各种武器，有刀枪，有棍棒，还有干农活用的锄头和铁耙子。尽管武器落后，但他们没有一个怕死的，都不顾一切朝洋鬼子冲去。老百姓像汹涌的大海，把敌人淹没了。冯子材不给敌人喘气的机会，率领清军穷追猛打。接连收复了文渊、谅山、北宁等地。在战场上中国军队取得了全面的胜利。

就在这时候，奇怪的事情发生了，明明是中国人胜了，慈禧却派李鸿章同法国人交涉，协议和谈条件。后来，中法两国在天津签订了《中法会订越南条约》。对于中国人来讲，这个条约又是一个耻辱。清政府不仅承认法国为越南的"保护国"、两国各派人员勘定边界等有损中国利益的条款，甚至答应今后修铁路也要跟法国人商量。这样，中国人在战场上打赢了，在谈判桌上却失败了。

镇南关大捷是鸦片战争以来中国对外战争中最大的胜利。战后，晚清政府同法国签订的条约第一次做到了对外战争不赔款，但法国达到了完全占有越南的目标。

一个曾经有过灿烂辉煌历史的民族就这样断送在腐败无能的统治者手中，真是令人扼腕叹息！



三　国家岁入之数与岁出之数而通筹之

【原文】

宣宗成皇帝[1]每与臣下言及开捐[2]一事，未尝不咨嗟太息，憾宦途之滥杂，悔取财之非计[3]也！臣尝即：国家岁入之数与岁出之数而通筹[4]之，一岁[5]本可余二三百万，然水旱偏灾尧汤不免。以去年之丰稔[6]，而江浙以大风而灾，广西以兵事而缓[7]，计额内之歉收已不下百余万。设更有额外之浮出[8]，其将何以待之？今虽捐例暂停，而不别求一久远之策，恐将来仍不免于开捐。以天下之大，而无三年之蓄，汲汲乎惟朝夕之图而贻君父之忧，此亦为臣于者所深耻也。当此之时，欲于岁入常额之外，别求生财之道，则搜括一分，民受一分之害，诚不可以妄议矣。至于岁出之数，兵饷为一大





宗。臣尝考：本朝绿营[9]之兵制，窃见乾隆四十七年增兵之案，实为兵饷赢绌[10]一大转关，请即为我皇上陈之。

【注释】

（1）宣宗成皇帝：即道光皇帝。

（2）开捐：指出钱买官。清中叶以前为临时捐纳。鸦片战争以后为弥补巨大的财政亏空，将捐款作为正式的财政收入，规定京官从郎中以下、外官自道台以下都可以按规定价格购买。

（3）取财之非计：不是国家生财的正道。

（4）通筹：通盘筹算，整体考虑。

（5）岁：年。

（6）丰稔：丰年。稔：谷物成熟。因谷物一年一熟，故用以称年。

（7）以兵士而缓：因为战事而缓收赋税。

（8）额外之浮出：发生突然的事变。

（9）绿营：始于明代的一种兵制。清人入关以后，规定各省汉族兵用绿旗，称绿营兵或绿旗兵。有马兵、步兵、水师。

（10）赢绌：增减。

【译文】

道光皇帝每次和我谈起开捐买官一事时，常常叹息不已，感叹这不是国家取财的正道，官员良莠不齐，官场因此而混乱。我考虑到，国家每年的收入和支出如果能通盘筹算，本来可以剩余 200～300 万，但水旱灾害就算是唐尧商汤之类的圣王也不能避免的。以去年为例，江浙因大风而成灾，广西因战事而减税，就算是丰收年，总计因天灾减少的收入已不下百万；如果再有意外事情发生，还有什么办法应付呢？现在虽然开捐的事暂停，但如果不另谋长久之计，充实国库，恐怕将来仍免不了重新开捐。国家这么大，如果没有 3 年的积蓄可预备急用，只顾眼前打算，却将国君的忧虑置之



脑后，这是做臣子深以为耻的事。当前若想在每年国库正常收入之外再谋求生财之道，多取一分，百姓就会多受一分祸害，确实不能恣意妄为。说到每年的支出，军饷是一项大开支。我曾考察过我朝的绿营兵制，偶然见到乾隆四十七年关于增兵的方案，实在是军饷增减的关键，请允许我为皇上详细陈述这件事。

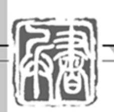
【心得】

曾国藩为清廷的忠言将领，他的眼光确实有过人之处。作为一位将领，他知道打仗就要银两，但他并不像许多贪得无厌的军官只顾搜刮民脂民膏。他清楚地知道在正常赋税之外，“搜刮一分，民受一分之书”。

中外无数统治者生前横征暴敛、荒淫无度，死后大墓大棺陪葬。西汉末年，学者桓谭的《新论》曾记载国家收支的一般情况：大司农从百姓身上赋敛的钱，一年为40亿，半数用作官员薪俸，半数供朝廷使用。少府从园地工商收来的税钱，一年有13万，全部供皇帝私用。除朝廷所谓“公用”外，光是皇帝私人开支就占全国总收入的三分之一！这几乎是中国历代王朝的通例（汉元帝时，“都内积钱40亿，水衡积钱25亿，少府积钱18亿”，都是皇室的收入）。明代为了应付朝廷巨大开支和“剿贼”所需，一再增加“兵饷”，先后共搜刮1670余万钱。崇祯皇帝甚至明确下令：“不集兵无以平贼，不增赋无以饷之，其累吾民一年。”结果“饷已尽而贼未平”，于是又追加“剿饷”。向各级官吏层层索求，盘剥无度，弄得“农怨于野，商叹于途”，最后皇帝终于自取灭亡。历史上的通则是：一个朝代越接近灭亡，其当权者越是拼命聚敛财富、挥霍无度。法王路易十六积欠40亿国债，却依然变本加厉地搜刮挥霍，一次宴会要耗费千万余元！仅凡尔赛宫一年喝的葡萄酒便要耗费79万法郎！不仅法王穷奢无度，连王后安唐妮的各种手镯就值700～800万法郎！然而巧取豪夺、横征暴敛的结果是把法王路易十六与王后送上了断头台。

因此，曾国藩指出，要治理好国家必须要发展生产、富国强





兵。在中国历史上，“富国强兵”之策不仅是加强国防和军队建设，在当时的历史条件下，也须加强中央集权，发展农业生产，鼓励耕战，改革政治、经济、军事制度，实行变革等政治措施，因而是一项根本性国策。

《六韬·上贤》曰：“相不能富国强兵，调和阴阳，以安万乘之王，正君臣，定名实，明赏罚，乐万民，非吾相也。”《六韬》还指出：中央政府必须掌握农、工、商这三个经济命脉；并认为只有发展农、工、商业，使国力充足，军事实力才能强盛，国家长治久安才有可靠的物质基础。只有举国上下致力生产，才能国富兵强，否则“兵势不行，敌国乃强”。

战争不但是政治和军事的竞赛，也是经济的竞赛。只有国富，才能兵强。春秋末期的吴楚之战，吴能以少胜多，最主要的原因是当时的吴国工商业逐渐发达，尤其是制铁工业有长足的进步，使兵器生产发展迅速。而楚国连年遭侵，岁无宁日，经济发展受到限制，所以败给吴国。战国时期变法最早的魏国，在李悝的主持下，实行“尽地力之教”的措施。李悝指出：“农事书，则饥之本也”，不仅强调大力发展农业生产，还提出废沟洫，铲除井田的疆界，加强农田水利建设，使魏国得以强大。之后吴起、商鞅的变法和齐、韩、燕的改革，都以发展经济为主要内容，目的都在于富国强兵。

运用“富国强兵”谋略，对内可以增强国力；对外可用经济和非经济手段削弱相消耗敌国的经济，或利用自己经济潜力的优势拖垮敌国，使自己处于有利地位。公元前491年，越王勾践在吴国拘役3年后回国，向左右征询复兴越国之道。春秋末期，当时杰出的政治家、思想家和谋略家范蠡作了极其精辟的论述，他向越王献了一条“富国强兵”之计，其要义是：兴人事、修政教、收地利”，保护人民，发展生产，储备国力，富国强兵。勾践闻言，如醒醐灌顶，于是卧薪尝胆、幡然领悟为政之道，从此发愤图强，命令文种主持国政、范蠡治理军旅。至公元前485年，越国府库充实、土地垦辟，人民乐为所用。两年后，越国正值丰收，而吴国适遇灾害，



水稻歉收。原来，越国用了文种的蒸粟毒计，奉还吴国1万石蒸熟了的粮食。吴国见子粒肥大，皆引为良种，结果颗粒不收，酿成大灾。公元前478年，越国人力、物力愈益强盛，国富兵强，于是大起兵马，连续围困吴国数年。这时，吴国却因兵民疲敝，财力虚耗于累年征战，最后惨败于太湖边，不久被越国灭亡。

中国历代谋略思想中，富国强兵之策都受到高度重视。《孙膑兵书》中就把“富国”、“强兵”作为重点进行讨论。孙膑认为，只有“富国”才是“强兵之急”，从而才能“战胜而强立”，实现天下的统一。《投笔肤谈·本谋》中提出“国不富不可以兴兵”的理论，把国家的经济实力（即国富）当作战略运筹的重要内容，认为战争不仅仅是战斗力、指挥技巧、后勤保障之间的较量，而且还是国家综合实力，包括政治状况、社会状况之间的较量。

汉初，其北部边境经常遭到匈奴军队的侵扰。由于秦汉之际的长期争战，社会经济遭到极其严重的破坏。因此，从汉高祖开始，中间经过文帝、景帝，直到汉武帝即位之初，均无法以武力彻底反击匈奴的侵扰。在这几十年的时间里，汉朝采取和亲政策，以缓和匈奴的掠夺。但匈奴统治者既不放弃和亲的利益，又不放弃武力掠夺，所以汉朝虽然先后进行了8次和亲，但每次只能维持短短几年的和平。在此期间，匈奴两次大规模的南下入侵。汉朝经过70多年的休养生息后，在发展农业生产的基础上，先后实行盐铁专卖、整顿币制和税收等措施，使社会经济得到迅速恢复和发展。到汉武帝初年，国家财力充裕，社会富庶。从公元前129年～前119年的10年间，汉武帝采取集中兵力、主动出击的作战方针，在西起河套，东至辽西的广大战场上，先后发起3次大规模的战役，歼敌俘敌数10万之众，使匈奴远遁。从汉初采取“和亲政策”姑息匈奴统治者的侵扰，到汉武帝反击匈奴战争的胜利，从历史上不同角度说明了富国强兵的作用。

当今衡量一个国家富强程度的标志是综合国力。综合国力竞争战略将是未来新时代的国际性总体战略。20世纪90年代初的海湾





战争充分说明，谁拥有综合国力优势，谁就握有战争的主动权。

要增强国力，必以民力增长为优先，所以善为政者，必重民力。即善于理政的人必定重视人力资源。

春秋时期，楚国国君楚成王死后，他的孙子楚庄王登上王位。在最初的3年里，他整天不过问国家大事，白天外出打猎，晚上喝酒、听音乐、看跳舞，许多大臣都把他当做昏君。

实际上楚庄王这都是装出来的。因为他刚刚当上国君，在朝中还没形成势力，可宰相的权力又过大，因此他想通过暗中观察，发现大臣中谁有胆略、有才华、可以信任和重用。

但是过了很长时间，虽然有几位大臣劝楚庄王振作，可以谈及如何治理国家，与群雄争胜，这些大臣只会不着边际的空谈，令他十分失望。于是只得继续打猎，喝酒，听歌赏舞，甚至下了一道命令："谁再多嘴谈论国政，就处以死罪！"一晃3年过去了，楚庄王依旧那样碌碌无为。

一天，大臣申无畏请求拜见楚庄王。楚庄王盛气凌人地对申无畏说："您来见我有何贵干哪？是想喝点美酒，听听音乐，还是有什么话说呀？"申无畏说："我来此既不是为了喝酒，也不是为了听音乐，只是刚才在城郊散步，听到一个谜语，我莫名其妙，想到大王您聪明过人，就到您这里来请教。"

楚庄王说："谜语？这倒怪有意思的，你快讲讲。"申无畏说："楚国山上，有只大鸟，身披五彩，可真荣耀。一停三年，不飞不叫，人人不知，是什么鸟。"楚庄王听了，笑着说："这可不是普通的鸟。三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人。你不用急，擦擦眼睛等着看吧。"申无畏听了似乎心领神会地说："大王到底英明。"就告退而出。

从这天以后，又有一些大臣陆续到楚庄王那里，谈论治理国政和与群雄争胜的事情了。通过推心置腹的交谈，楚庄正渐渐对大臣有新认识，了解了谁是可以信任重用的人才。于是，楚庄王开始振作，一面改革政治，调整官员，一面招兵买马，训练军队。后来，





他平息了宰相的叛乱，打败了宋国，使楚国称霸于群雄之中。

春秋时代的齐国大夫管仲，就是一位重视以民为本并利用人力资源的开发来治理国家的政治家。

管仲任相后，首先致力于经济的发展，提出治国“必先富民”的思想，“仓廪实而知礼节，衣食足而知荣辱”，认为国家财力充足，远方之人就会自动归附齐国；开发荒地，种植庄稼有所收成，本国之民自然会安家立业。

在管仲看来“政之所兴，在顺民心，政之所废，在逆民心”。根据这种思想基础，他提出“公修公族，家修家族”的观点，使百姓事业相连，俸禄互相补助，人民相亲，宽免旧罪，救助旧宗，为无后者立嗣，这样人民就能生息繁育；减轻刑罚、薄收赋税，如此人民就会富裕；在各地选用贤士，施教于国民，这样人民就能遵守规范。只要能够满足人民的愿望，争取民心，便得以巩固国家政权。

同时，管仲还十分重视选拔人才，要求各乡都要推举贤士，不得“敝明”、“敝贤”。他还主张凡孝悌忠信、贤良后才，不论是何种出身，也不管是处于什么地位，都要加以合理地运用。他善于任用人之所长，避其所短。齐桓公向管仲请教任命官吏之道，管仲说：“升降揖让，以明礼待宾，我不如显朋，请立为大司行；垦荒地、辟农田，尽地之利生产粟米，我不如宁戚，请立为大司田；战场上三军成阵，使兵士视死如归，我不如王子成文，请立为大司马；决狱公正，不杀无辜，不诬陷无罪之人，我不如弦商，请立为大司理；犯颜直谏，不避死之，我不如鲍叔牙，请立为大谏之官。”管仲透过对每个人个性的分析，抓住人才各自的特点，使之有组织，相互补充，成立了一个坚强有力的政治集团，充分展现管仲杰出的组织才能。

管仲这些做法，对于人民安居乐业、稳定社会秩序、巩固国家的政权都具有相当积极的意义。同时他根据人才的不同特点，将其组成整体，使各种才能互相弥补，充分发挥了人才在国家建设中的整体组织效应，也提高了智慧发挥的效率和水准。





四　空名坐粮

【原文】

自康熙以来，武官即有空名坐粮[1]，雍正八年因定为例：提督空名粮八十份，总兵[2]六十份，副将而下以次而减，下至千总[3]五份，把总[4]四份，各有名粮。又修制军械，有所谓公费银者；红白各事[5]，各有所谓赏恤银者，亦皆取给于名粮故。自雍正至乾隆四十五年以前，绿营兵数虽名为六十四万，而其实缺额常六七万。至四十六年增兵之议起，武职坐粮另行添设，养廉[6]、公费赏恤另行开销正项。向之所谓空名者，悉令挑补实额，一举而添兵六万有奇[7]，于是费银每年二百余万。此臣所谓饷项赢绌一大转关者也。是时，海内殷实，兵革不作，普免天下钱粮已经四次，而户部尚余银七千八百万。



【注释】

（1）坐粮：领粮饷，不劳而获。

（2）提督：官名。为清代一省的高级武官。总兵：又称总镇，为绿营兵之高级武官，权职仅次于提督。





（3）千总：清代绿营兵制，属下级武职，居守备之下。

（4）把总：明代为京营兵三大营的领兵官之一；清代绿营兵制，营以下为汛，置把总分领，位在千总之下。又京师巡捕五营亦置把总。

（5）红白各事：即婚丧嫁娶。

（6）养廉：清代官吏的固定薪俸之外，按职务等级每年另给的银钱。雍正以后数额固定，与正俸没有什么区别。

（7）奇：剩余、多余。

【译文】

自康熙皇帝以后，武官就有立空名吃粮饷的陋习。雍正八年，因袭前朝习惯而成为常例。提督吃空名粮饷的份额为 80 份，总兵 60 份，副将以下依次减少，下至千总 5 份，把总 4 份。总之，都有空名粮饷可吃。另外制造修理兵器，有所谓公费银粮；婚丧嫁娶有所谓奖赏和抚恤金，这些都是靠空名粮饷发给。从雍正到乾隆四十五年以前，绿营兵的数量虽然号称 64 万，但实际上缺额 6～7 万。从乾隆四十六年起，有了增加绿营兵数量的动议以后，武官吃空的粮饷又另外添设，养廉、公费、奖赏和抚恤都作为正项另行开销。过去领粮饷的空名额，命令全部挑选兵丁补充，成为实额。这一下又增加兵员 6 万多人，于是每年花费银钱 200 多万。这就是我所说的军饷增减的一大转折点。当时国内富裕充足，没有战争，普遍免除百姓钱粮已有 4 次，而户部还有剩余的银两 7800 万。

【心得】

从雍正到乾隆四十五年以前，绿营兵的数量虽然号称 64 万，但实际上缺额 6～7 万。这 6～7 万人便是立空名吃粮饷的人。为什么会有这种现象产生呢？只能用两个字来回答，那就是权利。掌握在手中的权利，并不是一个可以随意使唤的奴婢，绝对的权利导致绝对的腐败，绝对的腐败导致身败名裂。所以，为官者要不贪不恋





心静如心。此当首推有“宋良将第一”之称的曹彬。

曹彬（931～999年），真定灵寿（今河北灵寿）人。父曹芸，五代时曾任成德军节度都知兵马使。曹彬出身将门，从小读兵书，练习武艺，为人诚实，办事谨慎。后周太祖郭威的贵妃张氏，是曹彬的姨母，周太祖受禅登基后，召曹彬隶其义子柴荣帐下供职，擢为河中军兵马都监，掌管军务。曹彬虽是皇亲国戚，但从不以此为资本，而是谦虚谨慎，恪尽职守。河中军节度使王仁镐因曹彬是帝戚，对他尤加礼遇，非常客气。而曹彬对各位将领彬彬有礼，他对待自己的工作兢兢业业。

显德五年（公元958年），周世宗派曹彬出使吴越国。吴越国人私下送给他一些礼物，他一概不受。曹彬完成了公差使命，便立即启程返回。吴越国士人用快船追赶曹彬，执意要将礼品送给他，他一再推辞。对方却执意要送，最后无奈收下，但让手下人做了登记，回到京城后，他把这些馈赠的礼品全部交给朝廷。周世宗见曹彬如此廉洁，非常感动，下诏让曹彬将这些礼物领回。曹彬这才拜谢赏赐，将礼物拿了回去，然后全部分给了亲朋故旧，而自己未留一钱一物。

当初，宋太祖赵匡胤未即位时，曾在后周担任殿前都点检，统管朝廷禁卫军，权势很大。曹彬对赵匡胤同其他人一样彬彬有礼，从不巴结和倚附，没有公事决不上门造访，文武大臣们群集宴请，曹彬也很少参加。赵匡胤对于曹彬的这种“中立不倚”，不拉关系，不结权贵的作风非常赞赏，于是对曹彬也另眼看待。

赵匡胤黄袍加身后，于建隆二年（公元961年），从平阳把曹彬召回朝中，对他说：“我以前对你不错，你为什么要疏远我？”曹彬顿首谢罪说：“我是周室的近亲，而且管内职，怎么能轻易妄加交结人呢？”赵匡胤听了曹彬这番话，更加敬佩他的为人，认为可当重任。此后，赵匡胤对曹彬格外器重。

乾德二年（公元964年）冬，宋太祖下诏讨伐后蜀，令曹彬为都监，与王全斌、王仁赡、刘光毅诸将，率兵6万，分两路攻蜀。





曹彬领兵一路破关斩将，蜀军望风而逃，收降了施、万、开、忠、遂等州，攻取了峡中全部的州县。行军作战一路，军纪严明，秋毫无犯，所至蜀地百姓心悦诚服。宋太祖听到这个消息，特下诏书褒奖曹彬。

不久，两路宋军在成都会师，后蜀主孟昶投降，伐蜀战争取得胜利。王全斌、王仁赡等人觉得大功告成，在成都花天酒地，大享清福。曹彬屡请还师，王全斌等人不从，结果原蜀将全师雄等不堪欺压，拥兵10万起兵造反。曹彬复与刘光毅率兵平定蜀乱。乾德五年（公元967年），宋太祖命王全斌、曹彬等人还京。王全斌诸将在蜀地多取民女玉帛，携带了大量金银财宝满载而归。唯独曹彬两袖清风，行囊里只有书和衣服。王全斌等将领在蜀劣迹早有人奏报了朝廷，宋太祖召见王仁赡责问，仁赡不敢隐瞒，如实讲出了诸将抢掠民女民财的不法行为，最后说：

“清政廉洁、不负陛下所托只有曹彬一人。”宋太祖见曹彬不负所望，加封他为宣徽南院使、义成军节度使。曹彬人见宋太祖说：“征西将士都获罪，唯独我受赏，恐怕这样无以服众。”太祖赵匡胤说：“你功劳最大，但却不居功自傲；你为人清廉，但却从不自夸。受赏当然是应该的。”曹彬这才接受了封赏。

曹彬手握兵权，常年领兵在外征战，屡立大功。开宝八年（公元975年），平定南唐，太平兴国四年（公元979年），随宋太宗赵匡义攻灭北汉，后又北伐辽朝，为北宋统一天下，平定海内建立了巨大的功勋，成为北宋著名的军事将领。官至枢密使、侍中、检校太师、同平章事、诸军节度使，位兼将相。曹彬地位虽高，但他从不骄傲自大。平定后蜀回京，宋太祖执意询问曹彬在外领兵打仗，所见宋朝的地方官是否称职，曹彬只是举荐随军转运使沈伦，说他为官廉洁谨慎，可当大任。其他人的政绩，曹彬从不妄加评论，尤其不曾当着皇帝的面议论别人的过错。

曹彬北征辽朝兵败后，荆湖转运副使、职方员外郎赵昌言曾上疏朝廷，请求将败将曹彬等处以死刑以明法纪。后来赵昌言因事被







人弹劾，自延安府回京后，皇帝一直未予召见，被弹劾之事不得申辩。曹彬听说此事后，知道赵昌言被冤，便不计前嫌，不挟私报复，亲自出面在皇帝面前为他求情，赵昌言这才得以允许进宫“朝谒”，为己申辩。

曹彬虽身为高级将领，却能事事处处为他人着想。他在徐州主持军务时，手下有一小军官犯了军纪，曹彬按军法判处他杖刑，但曹彬却下令，处罚要过一年后再执行。部下不解其意，曹彬解释说：“我听说这个人刚娶媳妇，如果实施杖刑，肯定会影响夫妻感情。所以我决定杖刑缓期执行。”曹彬执法严格，但又体谅下情，部将都为其良好的将德所折服。

曹彬为将注意自己的将德修养，能严于律己，宽以待人，仁敬和厚，位居将相，却不自傲，深得朝廷官吏和社会人士的称颂和赞扬。史书称他“仁恕清慎，能保功名，守法度，唯彬为宋良将第一”。

清代吃缺额的陋习距今已有200多年，但这样的情况到今日看来却一点也不陌生，因为我们身边经常可以看到这种尸位素餐的现象。

如何治之呢？握有权利的人要严于律己，不能违背良心而做没有道德的事情。





五　抽裁冗兵

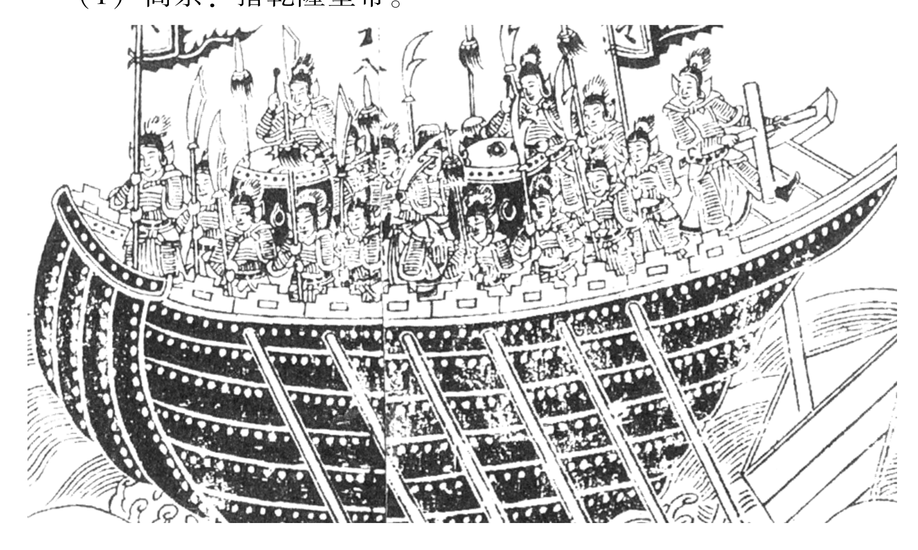
【原文】

高宗[1]规模巨集远，不惜散财，以增兵力。其时，大学士阿桂即上疏陈论[2]，以为国家经费骤加不觉其多，岁支则难为继。此项新添兵饷岁近三百万，统计二十余年，即须用七千万，请毋庸概增[3]，旋以廷臣议驳[4]。卒[5]从增设至嘉庆十九年。

仁宗睹帑藏之大绌[6]，思阿桂之远虑，慨增兵之仍无实效，特诏裁汰。于是各省次第裁兵一万四千有奇。宣宗[7]即位又诏抽裁冗兵，于是又裁二千有奇。乾隆之增兵一举而加六万五千，嘉庆、道光之减兵两次仅一万六千。国家经费耗之如彼，其多且易也；节之如此，其少且难也！

【注释】

（1）高宗：指乾隆皇帝。







（2）陈论：陈述评论。

（3）毋庸概增：不要过分增加。

（4）议驳：议论后予以驳回。

（5）卒：最后。

（6）仁宗：嘉庆皇帝。大绌：指银钱耗费过多。绌：不足，减损。

（7）宣宗：道光皇帝。

【译文】

乾隆皇帝的谋划规模宏大，不惜耗费巨资以增加兵力。当时大学士阿桂就上疏陈述评议过此事。他认为国家的用度猛然增加一些并不会让人觉得太多，但每年支出就很难继续下去。比如这一项兵饷开支每年接近300万，如果统计20几年，就需要7000万。阿桂大学士上书恳请不要这样过分慷慨地增加兵饷，但不久朝廷大臣议论后，驳回了他的奏议。于是此项粮饷一直增加到嘉庆十九年。

嘉庆皇帝见国库银钱消耗太多，便想到阿桂的深谋远虑，感慨增加兵员之后仍然没有效益，特此下令裁减。于是各省相继裁减兵员1.4万人。道光皇帝即位后又下诏裁减冗杂的兵员，于是又裁减2000多人。乾隆皇帝增兵，一下子就增加了6.5万人，而嘉庆、道光两次裁减兵员才1.6万人。国家耗费经费是这样多且容易，而节约一些却这样少而且困难啊！

【心得】

曾国藩看到军饷的增加既多且容易，而要减少则是既少且艰难，但他并不知道为什么会这样，或是知道而不愿说、不敢说。其实道理很简单：根本原因就在皇帝一人身上。

帝王既是天下之王，那么整个国家的最高主宰就是他一个人，全国的财富成了他的私产。国事既等于家事，则内政外交、经济军事也都是皇帝一个人说了算数。





周宣王死了以后，他的儿子姬宫涅即位，就是周幽王，周幽王对国家大事从来不闻不问，一味吃喝玩乐，派人到处找美女。大臣褒珦劝谏幽王别忘了治理国家，周幽王根本听不进去，竟命人把褒珦关进监狱。

褒珦在监狱里被关了3年。褒家的人千方百计要把褒珦救出来。他们在乡下买了一个挺漂亮的姑娘，教会她唱歌跳舞，把她打扮起来，献给幽王，替褒珦赎罪。这个姑娘算是褒珦家人，叫褒姒。

幽王有了褒姒，见她长得俊俏，高兴得不得了，就把褒珦释放了。他十分宠爱褒姒，与她住在琼台，终日饮酒作乐。可是褒姒从进宫以后，总是闷闷不乐，没有开过一次笑脸。幽王想尽办法叫她笑，她怎么也笑不出来。

有个大臣叫虢石父，特爱拍马屁，他替周幽王想了一个鬼主意。原来，周王朝为了防备犬戎的进攻，在骊山（在今陕西临潼东南）一带造了20多座烽火台，每隔几里地就是一座。如果犬戎打过来，把守第一道关的兵士就把烽火烧起来，第二道关上的兵士见到烟火，也把烽火烧起来。接着一个接一个烧着烽火，附近的诸侯见到了，就会发兵来救。虢石父对周幽王说："现在天下太平，烽火台长久没有使用了。我想请大王跟娘娘上骊山去玩几天。到了晚上，咱们把烽火点起来，让附近的诸侯见了赶来，上个大当。娘娘见了这许多兵马扑了个空，保管会笑起来。"

周幽王拍着手说："太好了，就这么办吧！"

他们上了骊山，真的在骊山上将烽火点了起来。临近的诸侯得了这个警报，以为犬戎打过来了，赶快带领兵马来救，没想到赶到那儿，连一个犬戎兵的影儿也没有，只听到山上一阵阵奏乐和唱歌的声音，大伙儿都愣了。

幽王派人告诉他们说，辛苦大家了，这儿没什么事，不过是大王和王妃放烟火玩儿，你们回去吧！周幽王"烽火戏诸侯"仅仅是为博得褒姒一笑，可他万万没想到，由此却引来了亡国杀身之祸。





秦始皇是秦王朝的建立者，杰出的政治家。在战国时期，各诸侯国割据混战的局面，严重阻碍了社会经济的发展。随着封建经济的迅速发展，广大人民迫切要求结束分裂割据、诸侯混战的局面。当时秦国自商鞅变法后，日益富强起来，逐渐具备了统一的条件。秦王政（即后来的秦始皇）在位时，先后兼并了魏、赵、韩、齐、楚、燕6个封建诸侯王国；完成统一大业，建立了我国历史上第一个统一的中央集权的封建国家。疆域东到海，南到珠江流域，西到甘肃，北到黄河河套以北沿明山至辽东，建都咸阳。秦王政统一全国不仅对当时社会经济文化的发展起了巨大的积极作用，而且对我国以后历史的进展与民族的融合也具有深远的影响。统一全国后，秦始皇实行了很多有利于经济、文化发展和巩固统一的措施。废分封制，分全国为36郡，郡以下设县；他自称始皇帝，国家一切重大事务由皇帝决定，中央和地方的重要官吏直接由皇帝任免；统一法律、度量衡、货币和文字；拆毁战国时各国边邻地区的关塞堡垒；并修建驰道、直道和在今云南、贵州地区“略通五尺道”，以加强全国陆路交通；又派兵北击匈奴，筑长城，南定百越（指居住在浙江、福建、两广等地区的越族人民。越人部族林立，互不相属，故有百越之称），戍守五岭。为了加强专制统治，销毁民间兵器，焚烧过去各国的史书和民间所藏的儒家经典及诸子书籍。在秦始皇的专制主义统治下，严刑苛法，租役繁重，再加上连年用兵，使广大人民痛苦不堪，所以他去世后不久，就爆发了陈胜，吴广领导的农民大起义。

还有，隋炀帝一声令下能使8万多人为他拉龙船；慈禧太后一发威，建海军的钱只能用来修建颐和园。不管有多少人反对，仍然无济于事。其实，像阿桂这样明智的建议，只要稍有智力的人都知道是有道理的，但因为不合皇帝之意，结果依然被否决。虽说中国历来也有权力制约，也有律例，也有谏臣，然而，又有几个人敢违背皇帝的旨意？即便有，只要一道圣旨将其革职，那么这种人不仅失去说话的权利，恐怕连性命都难保了。



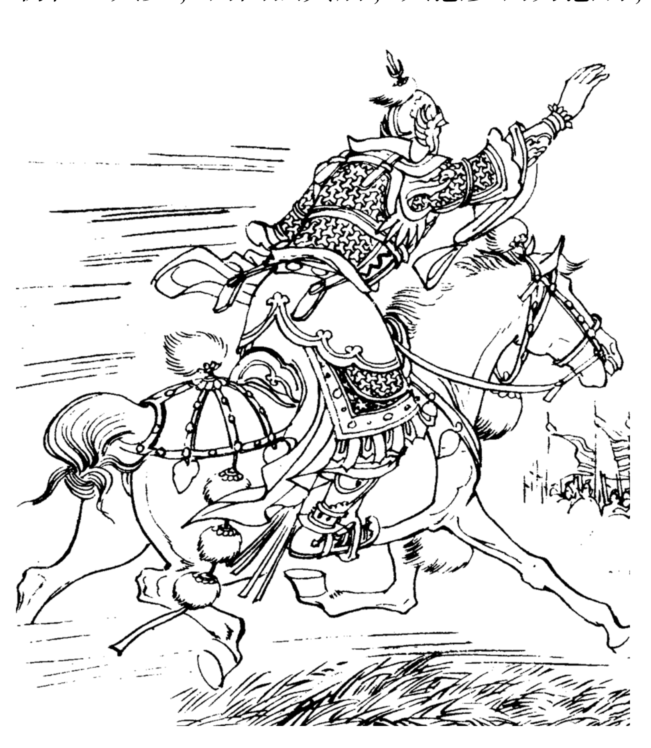


六　当量为简汰

【原文】

臣今冒昧之见：欲请汰兵五万，仍复乾隆四十六年以前之旧。

骤而裁之，或恐生变。惟缺出而不募补，则可徐徐行之而万无一失。医者之治疮疤甚者，必剜其腐肉而生其新肉。今日之劣弁羸兵[(1)]，盖亦当量[(2)]为简汰，以剜其腐者；痛加训练，以生其新者。不循此二道，则武备之弛殆[(3)]，不知所底止。自古开国之初恒[(4)]兵少，而国强其后，兵愈多而力愈弱，饷愈多则国愈贫。北宋中叶兵常百二十万，南渡以后养兵百六十万，而车益不兢[(5)]。明代养兵至百三十万，未年又加练兵十八万，而孱弱日甚。我朝神武开国，本不藉[(6)]绿营之力，康熙以后绿营屡立战功，然如三藩准部[(7)]之大动，回疆金川之殊烈[(8)]，皆在四十









六年以前。至四十七年增兵以后，如川楚之师、英夷之役[9]，兵力反远逊于前。则兵贵精而不贵多，尤为明效大验也。八旗[10]劲旅亘古无敌，然其额数常不过二十五万。以强半翊卫[11]京师，以少半[12]驻防天下，而山海要隘往往布满。国初至今未尝增加，今即汰绿营五万，尚存汉兵五十余万，视八旗且将两倍。权衡乎本末[13]，较量乎古今，诚不知其不可也。近者广西军兴纷纷征调外兵，该省兵二万三千，士兵一万四千，闻竟无一人足用者。粤省如此，他省可知，言念及此，可胜长虑。

【注释】

（1）劣弁羸兵：品格低劣、身体病弱的士兵。弁：武官称弁，清代专指管理杂务的武官。羸：瘦弱。

（2）量：考虑、斟酌。

（3）弛殆：废弛危险。

（4）恒：常。

（5）军益不竞：军队战斗力日益下降。

（6）藉：借。

（7）三藩准部：清封明代降将耿仲明为靖南王、尚可喜为平南王、吴三桂为平西王，称为三藩。后因反清皆为清政府平定。准部：指蒙古准噶尔头目噶尔丹等人勾结沙俄叛乱。后经康熙、乾隆多次出兵才平息叛乱。

（8）回疆、金川之殊烈：回疆：指新疆（南疆）布拉敦兄弟（皆回族首领，故曰“回疆”）叛乱自立为国（又称“大小和卓叛乱”），后被清军讨平。金川：指乾隆时大金川土司莎罗奔入侵小金川，后为清军征讨。殊烈：特殊的功勋。烈：功业。

（9）川楚之师，英夷之役：川楚之师指白莲教支派混元教在湖北、四川等地起义，后被清兵镇压。英夷之役指鸦片战争中清军与英军的战斗。

（10）八旗：满族首领努尔哈赤于明万历年间首创，初期兼有



军、政、农（牧）三能，后为专门的兵籍编制。以旗色为标志，分正黄、正白、正红、正蓝，后增镶黄、镶白、镶红、镶蓝，所以称八旗。后又有汉军八旗。

（11）强半翊卫：强半：大半。翊卫：辅助守卫。翊，护卫。

（12）少半：小半。

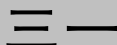
（13）本末：这里指全局与局部，即裁员的利弊。

【译文】

现在臣下冒昧建议：请裁减兵员5万，仍然恢复乾隆四十六年以前的状况。然而，突然一下子大幅裁员，会担心生出变故，因此实行兵员空缺后不征集补充的办法，就可以慢慢实行而万无一失。医生治脓疮，必须先挖掉腐烂的皮肉，敷药之后，再让新肉生长。那些品格低劣、体格瘦弱的士兵应该裁减，这些都是腐肉；而让新肉生长的办法就是加强训练。如果不从这两方面下手，那么军务废弛腐败还不知要到什么程度为止。自古以来，各朝建立之初，都是军队很少，但国家却很强盛。然而到后来却是军队越多，力量越弱；粮饷越多，国家越穷。北宋中期军队的兵员常常保持在125万人，南渡以后增加到160万人，但战斗力却日益下降。明朝养兵多至130万，后期又增加18万，而明军的实力却越来越弱。大清开国建业本来就没有靠绿营兵的力量，康熙以后绿营兵虽然屡次立功，但在平定三藩和准噶尔叛乱中立功的，以及在南疆和大小金川建立特殊功勋的，都是乾隆四十六年以前的军队。到次年增加兵员以后，像湖北、四川与白莲教作战的军队，像中英战争中与英军作战的部队，战斗力反而远不如从前。如此看来，兵贵精而不贵多的道理十分明显。无敌天下的八旗军，人数经常保持在25万之内。用其中一大半守卫京城，一小半驻防全国，整个国家的山河要塞都被八旗军驻防。从开国到现在，即使没有增加兵力，现在裁减5万绿营兵，也还有汉兵50多万，和八旗军相比仍有两倍之多。权衡全局利益与局部利益，对比古代与现在，确实找不出不能裁减兵员









的理由。最近广西绿营兵有纷纷征集外地兵的做法。该省军队编制2.3万人，而外地士兵就有1.4万，听说竟没有一个能用。广西如此，其他省份也就可想而知了。讲到这里就应该为长远的利益考虑。

【心得】

“兵贵精而不贵多”是历代将领共有的一种观点与信念。《晋书·杜预传》云：“以计代战一当万。”此言即是强调谋略在战争中的重要性。高明的将帅都主张“兵贵精而不贵多”，强调应充分运用计谋，以计谋代替战争，发挥以一人顶万人的作用。

公元前1037年2月，周殷在牧野展开大战，周武王亲率戎车300乘，虎贲3000人，甲士4.5万人及其他各部族的军队，士气旺盛，战力充沛；殷纣王发兵17万（一说70万）仓促应战，这些兵大部分是临时征集的奴隶和战俘，士气低落，战力缺乏。周军以成集团方阵的大量战车甲士猛袭，实施中央突破。殷军一触即溃，全军覆没。

前燕攻齐广固之战就是一个计妙兵精的战例。十六国时，前燕将军慕容恪讨伐段宠，将其困于广固城里。当时军中有人劝慕容恪迅速攻城，慕容恪则认为，用攻城的方法对付敌人是最下策，非不得已不用之。此时敌人虽城高池深，但兵多粮少，外部没有强大的援助，应当紧紧地围困之，再慢慢地攻取，这比直接、迅速攻城效果要好得多。慕容恪还指出，当前段宠的兵将很多，又占据险要地势和坚固城池，上下齐心合力。如果此刻使尽全部兵力拼死强攻，也许几十天后能攻下城来，但那时己方的伤亡未必少于敌人。于是慕容恪下令于城外修筑营垒，做好长期围困的准备。广固城内的齐军因内无粮草，外无援兵，不久就兵败城破。

诸葛亮阳平退魏之战，也是一个计妙兵精的典型战例。三国时期，诸葛亮领兵伐魏，屯兵阳平（今陕西勉县）。他派魏延等将领合兵东进，只留下1万多人驻守阳平城。魏将司马懿率兵20万迎





战蜀兵，因与魏延错开道路，一直前进至距阳平城仅60余里的地方。蜀兵闻讯大惊失色，因为此时想要调回魏延的军队反攻司马懿肯定来不及。然而诸葛亮镇定自若，他知道司马懿生性多疑，决心用计抵退魏兵。他先命令士卒放倒旗鼓，不得随便出城；接着又令士兵大开四面城门，并派人在城门口洒水打扫。司马懿认为诸葛亮一向谨慎小心，忽见如此情景，料想城内必有大量伏兵，于是撤军退至北山，阳平之危顿解。事后司马懿得知真相，十分后悔。

公元383年，前秦主苻坚命苻融等统军25万为前锋，亲率步卒60万，骑兵27万，卫队3万攻打东晋；东晋派谢石等统军8万迎战。双方大战于淝水，秦军一败如水，晋军大获全胜。

唐军计取江陵也是以计代战、“兵贵精不贵多”的生动战例。唐武德四年（公元621年），唐将李靖、李孝恭率战船2000余艘，自夔州（今四川奉节东北）沿长江而下，讨伐梁王萧铣。一路上势如破竹，连克荆门（今湖北荆门县）、宜都（今湖北宜都县）和夷陵（今湖北省宜昌市西北），两次击败萧铣将领文士弘的进攻。不久，大军逼近湖北江陵，占领梁军水军基地，缴获大批战船。夺得这批战船后，李靖令部属将这批战船全部抛至江中。部属不解其意，问他为何不将这些战船收为己用？李靖解释：“梁地辽阔，我方孤军深入，若江陵无法攻下，其援军赶到，我军必将两面受敌，进退下得，增加一些战船没有用处。现在让这些战船顺流下漂，梁援军看见，必然以为江陵已失，不敢轻进，这样，我们将赢得攻取江陵的时间。”果然，救援萧铣的军队看到满江战舰，不敢轻进。萧铣在江陵城中外援断绝，精疲力尽，最后下得不投降，唐军遂进占江陵。

再如拿破仑进军米兰之战。公元1800年5月，拿破仑亲率预备军团6万余人，翻越阿尔卑斯山，进入意大利的皮埃蒙特平原。当时，意大利军团在热那亚被奥军围困，米兰是奥军后方基地，无重兵把守。选择哪一种方案，对战局都将产生决定性影响。如果向都灵进军，可以直接攻击奥军主力，开辟一条新交通线，但奥军兵







力强大，法军退路有被切断的危险。如果前往热那亚支援，虽然可以挽救意大利军团的厄运，但法军的后方相交通线则处于奥军的夹击之中。如果直取米兰，必然道致意大利军团全军覆没，但却能夺取奥军的补给地，进而切断奥军与本上问的联系，可使法军有畅通的道路，无后顾之忧，安全而有利。拿破仑考量全局，审时度势，权衡利弊，决定直取米兰。结果，法军一举切断奥军赖以生存的交通线，扭转了北意大利战局。

普法战争时期，1806 年 10 月 14 日，在耶拿－奥厄施泰特战役中，法国拿破仑统帅法军，普鲁士劳恩什维克指挥普军，在耶拿附近，9 万法军击败 15 万普军，在奥厄施泰特，2 万法军击败近 7 万普军。

第二次世界大战时期，中途岛大战中，美军太平洋地区司令尼米兹指挥 27 艘军舰和 23 艘辅助船只、348 架作战飞机，于 1942 年 6 月 5 日、6 日击败了来犯的日军联合舰队司令官山本五十六指挥的包括 8 艘航空母舰在内的各种舰艇 150 艘，飞机 1000 余架。

海湾战争，伊拉克军队和美军为首的多国部队，在数量上只是均势，可质量上的差距就决定了伊军的败局。

以上所举战例，都说明了精兵强将在战争中的决定性作用。

战争越发展，科学技术越发展，兵在精不在多的谋略越重要。



七　裁汰之法

【原文】

臣闻各省之兵，稍有名者，如湖南之镇筸[1]、江南之寿春[2]、浙江之处州[3]，天下不过数镇。裁汰之法：或精强之镇不动，而多裁劣营；或边要之区不动，而多裁腹地；或营制太破归而并之；或泛防太散撤而聚之，是正在兵部之精审，督抚之体察，未可卤莽以从事耳。诚使行臣之说，缺出不补，不过六年，五万可以裁军。以一马二步[4]计之，每年可省饷银一百二十万，十年以外于经费大有裨益[5]。此项银两不轻动用，督抚岁终奏解户部，另行封存，专备救荒之款，永塞开捐之路。养兵，为民也；备荒亦为民也；塞捐以清仕途，尤爱民之大者也。一分一毫，天子无所私利于其间，岂非三代公心，贤于后世搜刮之术万万者哉！







【注释】

（1）镇筸：地名，即今湖南凤凰县。

（2）寿春：今安徽寿县。

（3）处州：今浙江丽水。

（4）一马二步：指一名马兵、二名步兵的费用。

（5）裨益：增益补缺。裨：增加。

【译文】

我听说，各省绿营兵中稍有名气的不多，比如湖南镇筸兵、江南寿春兵、浙江处州兵等，全国也不过这几个地方。裁减的方法就可以不动精干的军营而裁减低劣的军营，也可以不动边防和要塞地方的军队而多裁减内地的军队，可以将营防设施太破旧的军队合并，也可将太分散的军队合并。总之，要靠兵部官员精心审定，各省提督、巡抚认真考察，不能鲁莽行事。如果认真照这个建议实行，兵员出缺后不补，用不了6年时间，5万军队就可以裁减完毕。以一名马兵、二名步兵所需的费用计算，每年可以节约粮饷120万。实行10年对国家经费开支一定大有好处。这项节省下来的银两不能轻易动用。提督、巡抚每年年终将款项押送户部，户部单独封存起来，作为救灾的储备款。这样就能从此堵住开捐买官的路子。养兵是为了百姓，备蓄也是为了百姓，而堵塞开捐之路以使官场清廉，尤其是爱民的最好办法。皇帝在此没有一分的私利可图，夏商周三代圣君的公益之心不足比后代那些搜刮百姓的办法要贤明万万倍吗？

【心得】

旧时的文人一说起三代、五帝就诚惶诚恐、惊佩得五体投地，殊不知他们所崇尚的尧舜圣君事迹都是儒家学者经师们伪造《尚书》的相关篇章而编造出来的。而末儒们便依据书中《大禹谟》





里的“人心惟危，道心惟危”等胡话，捏造了“三代传圣心法”的道统。于是只知死读圣贤书的腐儒们便一代代地对三代圣君顶礼膜拜，而后世的帝王莫不期许自己成为“圣明”的天子。

然而，中国历史上几百个皇帝除了所谓秦皇、汉武、唐宗、宋祖等几个少数帝王外，又有多少是出色的人物？尽管他们之中有的是暴君、有的昏庸无道，但依然是操控万民生死大权的权威。

“君圣臣忠”是儒家的君臣理想规范，但臣子篡位者比比皆是，帝王之家互相残杀者层出不穷。项羽与刘邦争霸，项羽要杀掉刘邦的父亲，而刘邦竟说，你要杀我的父亲煮成肉汤，那就分一碗给我喝吧。梁武帝立萧纲为太子，致使诸弟之间酿成深仇。后来侯景作乱，武帝的侄子萧止德把侯景引入都城，他不仅自称皇帝，还与侯景约定，攻城之后要杀掉叔父武帝和堂兄弟萧纲。

曾国藩幻想用裁减兵员的粮饷来赈济灾民，并由专人及专门机构来保管，但这只能是一种空想。曾国藩以前的历朝做不到，曾国藩所处的时代就更做不到，所以大清王朝日益走向衰亡之路。

曾国藩提到“以治为胜”的谋略，《吴子·治兵第三》曾记载：“武侯问曰：‘兵何以为胜？’起对曰：‘以治为胜。’”以治为胜是军队靠严格治理以获取胜利的谋略。如何才能“以治为胜”？吴起认为主要有三个方面：第一、军队要令行禁止，像“父子之兵”那样，军令一出，全体遵行；第二、治军要“敦戒为先”；第三、将领要有果敢决心。

从历代兵家所总结的治军经验来看，其有实用价值的治军方法是：明确目标，制定标准；居安思危，常备不懈；教戒为先，严格训练；信赏必罚，严明军纪；身先士卒，为人师表；广集良才，任贤使能；爱兵爱民，以恩悦人；以和为贵，团结为重；富国强兵，军国大计；改进装备，精良武器；敢冒风险，改革军制；著书立说，理论先道。

明朝时期，民族英雄戚继光抗倭时，施行“以治为胜”的谋略，从矿工和贫苦农民中募兵，组成军队，进行严格的军事训练，



于是，一支著名的“戚家军”就成立了。戚家军守必固，攻必克，歼灭倭寇，屡建奇功。

此外，从其论述中可以看出，曾国藩主张“为民”、“爱民”、“天子无私利”、“塞开捐之路”等措施，强调以治待乱《孙子兵书·军争篇》云：“以治待乱，以静待哗，此治心者也。”治，包括内容很广，国家治可求安，军旅治可求胜。战争胜负，最终决定一个国家的政治经济实力。国家政局不稳，动乱不堪，经济凋敝，在外患来临之时，就不可能取胜。两国交战，治者胜，乱者败，古之常理。一个国家、一支军队的“治”，非朝夕之功，而是靠日积月累。

公元前 564 年，晋悼公时，晋以治闻名。晋伐郑，郑求救于楚。楚军昼夜兼程，想趁晋军不备，借暗夜掩护，直至晋军营门，使晋军无法出营列队。晋军面对不利局势，丝毫不乱，于营内从容平灶掩井，排列阵势，并以“二一分四军”之法对付楚军，使楚军疲于奔命。楚军本想出其不意进攻晋军，以造成晋军内部慌乱，却被晋军从容瓦解。

公元 383 年，前秦王苻坚以 90 万军队攻晋，时东晋总兵力不超过 15 万，局势危急，朝野震动。执掌朝政的宰相谢安竟从容出游，照常会见亲朋好友，并命谢玄和他下棋。之后，又独自出游，当夜方归。但在这平静之中，他看到了秦军的上下离心，将士厌战。于是，沉着果断地调兵遣将，大败秦军。唐代大诗人李白诗赞：“但用东山谢安石，为君谈笑静胡沙。”

惊慌必失措。君心摇则臣心动，将心摇则军心动。自古谋略家都把镇定持重、处事不惊视为修养要则。

一个国家、一支军队、一个社会团体，莫不须励精图治。只有严治，才能使恶人畏惧，防止动乱；只有久治，才能国泰民安，人心归向。唯有以治待乱，才能获致胜利。

八　训练之道

【原文】

若夫训练之道，则无视乎皇上精神之所属。臣考本朝以来，大阅之典举行凡二十余次。或于南苑，或于西厂，或于卢沟桥、玉泉山。天弧[(1)]亲御，外藩从观，军容一肃，藩邪破胆。自嘉庆十七年至今，不举大阅者四十年矣。凡兵以劳而强，以逸而弱。承平日久，京营之兵既不经战阵之事，又不见蒐狩[(2)]之典，筋力日懈，势所必然。伏求皇上于二一年之后行人阅之礼，明降谕旨，早示定期。练习三年，京营必大有起色。外者营武，势难遽遍[(3)]，求皇上先注意数处，物色将才，分布天下要害之地。但使七十一镇之中，有十余镇可为腹心，五十余万之中，有十余万可为长城[(4)]，则缓急[(5)]之际，隐然[(6)]可恃。天子之精神一振，山泽之猛士云兴，在我皇上加意而已。昔宋臣庞籍[(7)]汰庆历兵八万，遂以大苏边储。明臣戚继光[(8)]练金华兵三个人，遂以荡平







倭寇[9]。臣书生愚见，以为今日论兵，正宜法此二事。谨抄录乾隆增兵，嘉庆、道光减兵三案进呈。伏乞饬下九卿科道[10]详议。斯[11]道甚大，臣鲜阅历，不胜悚惶待命之至。谨奏。

【注释】

（1）天弧：天子。

（2）蒐狩：本意为打猎，尤其是大规模的围猎，后常用于指军队检阅或作战。

（3）遽遍：短时间普遍做到。

（4）长城：这里代指中坚力量。

（5）缓急：指突然发生的事变。

（6）隐然：无形之中。

（7）庞籍：北宋大臣。单州成武（今山东）人。曾为延州知府，有力抗过西夏的侵扰。后为宰相，实行裁兵措施。

（8）戚继光：字元敬，号南塘。山东登州（今山东蓬莱）人。明代著名将领。他募金华矿工 3000 人加以训练，成为战胜日本海盗的戚家军骨干。

（9）倭寇：日本海盗。

（10）九卿科道：清代以都察院、大理寺、太常侍，光禄寺、鸿胪寺、太仆寺、通政司、宗人府、銮仪卫为九卿。这里指有关部门官员。科道：都察院六部衙门。

（11）斯：追。

【译文】

至于说到训练的道理，那全靠皇上御驾观看，以提高军队的士气及评估训练的成果。据臣下的考察，大清立国以来，已经进行 20 多次大规模的阅兵典礼。有的在南苑，有的在西厂，或是在卢沟桥，或是在玉泉山举行。检阅时天子亲自御驾观看，外地藩镇都随同前往。整肃的军容，使外邦藩镇们震慑。但自从嘉庆十七年到现



在，已有40多年没有进行过这样大规模的阅兵典礼了。大凡军队以劳动而强大，因安逸而弱小。太平时间长了，京城军营的官兵既没有经历打仗的阵势，又没有见过阅兵的仪式，意志体力都日益松懈。请求皇上3年之后举行一次盛大的阅兵典礼，请明传圣旨，及早规定日期。训练2年，京城的军队必然大有起色。至于外省军队，势必难于短时期内普遍做到，请皇上先注意从各地物色将才，将他们分派到全国的要塞地方。只要在全国71个镇中选10多个镇作为心腹，在50多万军队中选出10多万作为中坚力量，那么，在突然发生事变的时候，无形中就有了依靠。皇上精神振奋了，天下猛士必然会云集而至，这只要皇上重视就行了。北宋大臣庞籍裁减庆历年间8万兵，边关却治理得井井有条。明代名将戚继光训练3000金华兵，便可以扫平倭寇。依我一介书生之愚见，现在谈论军事正适合效法上述二人的做法。因此，我很恭敬地抄录乾隆皇帝增兵和嘉庆、道光皇帝裁兵的三个方案呈上。请求皇帝命令各部大臣详细评议这件事。这事关系重大，本人阅历又浅，只能惶恐地等待皇上圣裁。谨此专呈这份奏书。

【心得】

当大清王朝岌岌可危的时候，曾国藩幻想用皇帝亲自检阅军队的行动来挽救这个风雨飘摇的政权，他认为只要皇帝精神振奋了，什么事情就都好办了。如果事实真如他所期望的那样，大清帝国也不会在他死后30多年便灭亡了。

曾国藩在中国历史上还算幸运，因为他毕竟还捞到了显赫的名声。“文死谏，武死战”，这在中国数千年的历史上是一个通例。刚直敢言的谏官不是受刑罚就是被砍脑袋。正直博学的司马迁在雄才大略的汉武帝手上受了宫刑，这并不是因为他犯了什么罪，而只是提了几条和皇帝不同的意见。中国历史上最有名的谏官是包拯，他胆子大到在朝廷上激烈争辩，甚至把唾沫溅到了仁宗皇帝脸上。但仁宗居然没有治他的罪，还勉强接受他的意见。这很令那些鼓吹中





国封建社会也有“民主”，也有“权力制约”的人自豪。可是我们要问：为什么独独包拯有这样的幸运？一来仁宗时代已经危机四伏，再不清除积弊难免有宝座动摇的危险。当然，我们不否认他是有所作为的一位帝王，不然也就没有“庆历新政”了。从包拯本人看，他对宋家王朝忠心耿耿，尽管他言辞激烈，却很留意说话的分寸，绝不会使仁宗下不了台阶。比如他在弹劾张贵妃的伯父张尧佐时，知道仁宗迷恋贵妃，不愿因接受众大臣的意见使她伤心，于是婉言提出是否将张尧佐调出京城外任，以缓和舆论，使仁宗既保住了面子又缓和了君臣间的尖锐冲突。然而包拯也并非事事挺身而出，当苏舜钦等人因为在宴会上发表过于激烈的言论，牵连到一大批改革派人士而获罪时，包拯只是冷眼旁观，不久就提出请调外任的请求，以回避朝廷里的紧张对立。

中国文化是一种礼教文化，而礼仪的规范是详上而略下：臣对君的礼节周详而繁琐，而君对臣应守的礼则简略而疏阔。其他如子对父的礼、生对师的礼也具有同样的特点。这种礼教文化形成的传统就是：对于大众而言，只有义务，没有权利。这与古希腊把法律当作公民权利的维护者的传统正好相反。智者吕哥弗隆曾说：“法律只是人们互不侵犯对方权利的保证”，拉丁文的：“Jus”一词既表示法律，又意指权利。而在中国，就是崇尚“法”的法家也不谈个人权利，他们将国家的权力（实际上是君权）视为“公”，而把个人权利视为“私”，认为“立法令者，以废私也”。





九　论　兵

【原文】

安庆之围[1]也，林翼[2]计曰："用兵之道，全军为上，得地次之。"[3]今日战功破敌为人，复城镇为下。古之围者必四面无敌，又兵法十则围之[4]。若我兵困于一隅，贼必以弱者居守，而旁轶横扰[5]，乘我于不及之地[6]，此危道也。然不围城则无以致贼而求战，故分三军，一军围，二军战。

【注释】

（1）安庆之围：清军将领曾国藩、胡林翼奉兵合力围攻太平军占领的安庆，采取围而不攻、静待时机的策略，使太平军将领陈玉成的速战速决战术屡屡受挫，最后城陷军灭。

（2）林翼：胡林翼（1821～1861年），字贶生，号润芝。道光十六年进士。后充江南副考官，并任湖北巡抚。攻克武昌后赐头品







顶戴。死后谥文忠。

（3）用兵之道，全军为上，得地次之：用兵的原则是，能使敌人全军降服是上策，而占领土地则差一些。

（4）十则围之：十倍于敌人就可以包围他。

（5）旁轶横扰：从旁包围，左右夹击。轶：袭击。

（6）不及之地：来不及防守的地方。及：达到。

【译文】

在讨论包围安庆的时候，胡林翼一献计说："用兵的原则，是以战胜敌军为上策，占领土地则次之。"现在评论战功应该以歼灭敌人为最大功劳，而以收复城镇为次。古时候的包围战，都是四面没有敌人的。兵法上说，有十倍于敌人的兵力就包围它。如果我军被围困在一个角落，敌人肯定以次要力量防守，而以兵力从旁包抄形成左右夹击之势，将我军置于死地，这是最危险的了。但如果不包围安庆城就不能调动敌人与我们作战。所以应该将兵力分为三部分，用三分之一的兵力包围安庆城，用三分之二的兵力进攻敌人。

【心得】

曾国藩这短短的一段文字含义极深。有一点值得注意：即作为率军作战的将领，必须要重视智慧和谋略的运用。

计谋又称"点子"，周朝的姜子牙、春秋的管仲、秦汉的张良、三国的孔明都可以称作古代军事领域的点子大师，他们的高度智慧使其在历史上建立了丰功伟业，不仅成为中国众所皆知的名人，也受到国外有识之士的高度赞誉。

诸葛亮出兵祁山，一举夺取了安定、南安、天水三郡和冀城，并收降了姜维，正准备大举伐魏，不料马谡在街亭失守，魏军扼住了汉中要塞，诸葛亮征魏大计受挫。诸葛亮对街亭失守十分痛惜，挥泪杀掉了马谡，并决定撤兵回国。

为了防备魏帅司马懿的追击，诸葛亮派关兴、张苞到武功山一带设疑兵，命姜维率领大军先行，诸葛亮亲自断后。姜维率军离开





后，诸葛亮正准备启程，探马便报告司马懿已经带着魏军逼近了。蜀军主力已离开，城中只剩下几千名伤病士兵和几十名文官，情况十分危急。

诸葛亮同司马懿多次较量，深知他用兵谨慎而多疑，便吩咐部下不要惊慌，告诉大家他自有妙计退敌。

诸葛亮让士兵们撤去城头的旗帜，大开城门，又让几名老兵在城门口扫地，自己则坐在城楼上焚香弹琴，一副若无其事的样子。司马懿到了城下，见到这种情景，弄不清楚诸葛亮用的是什么计，恐怕设有伏兵，忙下令退兵。

司马昭不以为然地说："诸葛亮一定是身边无兵将了，他这么做是为了迷惑我们，我们应该攻进城去。"可是司马懿已经多次吃过诸葛亮用计的苦头，疑心其中必定有诈，便急急退了兵。

诸葛亮见魏军人马已经走远，便带领人马迅速地撤退了。过了不久，司马懿回过神来了，又命令部队掉头往回赶。等他们到了城下，早已不见诸葛亮的踪影。

在经济领域内同样需要好的点子。时间就是金钱，其实一个好的主意等同于金钱。高明的点子常常带来巨额的财富。综观那些中外著名的经营家，他们往往也是功夫高深的点子专家：李嘉诚在60年代香港经济起飞初期购买土地的点子，为他成为香港首富奠定了基础。曾宪梓将"金狮牌"领带改为"金利来"的点子不仅避免了客户的忌讳（香港话"狮"与"输"音近），而且使他创造了世界名牌，从一介书生变成香港富豪。

反之，一个坏的主意却可以使人前功尽弃：全球饭店业大亨希尔顿正经营旅馆之后开厂。后来他听说在德克萨斯州开采石油可以发财之后，鬼迷心窍地放弃了自己熟悉的行业，跑到德州去冒险。到了那里才发现凭他那2.7万美元要投资石油业简直是痴心妄想。这个鬼点子使他失望之余，不得不到一家连桌子上都睡满了人的三流旅馆过夜。于是这才重操旧业，在那里买下地皮，开了希尔顿旅馆，从此奠定了他辉煌事业的基础。如果他当初死守那个开采石油的点子，也许将会一贫如洗。





十　统领湘勇张道运兰禀职营与吉中各军击贼获胜由(1)

【原文】

各营稳扎稳打，自然立于不败之地。与悍贼(2)交手，总以能看出他的破绽为第一义。若在贼者全无破绽，而我昧焉(3)以往，则在我者必有破绽被贼窥出矣！该道(4)身经数百战，于此等尚宜留心细察也。

【注释】

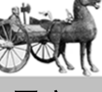
（1）统领湘勇张道运兰禀职营与吉中各军击贼获胜由：张运兰为曾国藩副将，领过湘军骨干老湘营，为镇压太平军的骨干分子之一。同治三年死于赴福建任按察使的途中。张运兰统领老湘营和吉中各营在吉安附近与太平军作战，是清咸丰六年至八年间的事情。



（2）悍贼：指敌军强悍，不易打败。悍：强悍。

（3）昧焉：冒冒失失，糊里糊涂。

（3）道：即张运兰。





【译文】

各营军队稳扎稳打，自然能使自己立于不败之地。与强悍的敌人交战，第一要紧的是要看出他的破绽。如果敌人完全没有破绽显露，而我们还冒冒失失地前去交战，那么，我们必定会有破绽被敌人看出。张运兰虽然身经百战，但对于这一点还是应该细心审察。

【心得】

在这篇短文中，曾国藩论述“结硬寨，打死仗”的军事原则，推崇对敌作战首先应注意如何先使己方立于不败之地，再乘敌之隙的谋略思想。他指出必须“稳扎稳打”，以看出敌军的破绽，趁对方没有设防，或者兵力薄弱，或者不及救援，或者没有准备之时，突然进击。

要耐心地等待敌之“隙”，积极地寻找敌之“隙”，巧妙地创造敌之“隙”，以便我方乘隙而入，大败敌人。

曾国藩所说的“看出他的破绽”与孙武所说的“避实击虚”、“出其不意”、“攻其无备”、“进冲其虚”、“乘人不及”、“攻其不守”，以及孙膑所说的“必攻不守”等都是乘敌之隙的表现方式。

敌人犯错误，造成“破绽”、“虚”，我方可等待机会利用之。更重要的是我方应积极创造敌之“虚”。兵者诡道也，刻意制造敌之错误，制造各种假象，掩盖我方真相，造成敌人的错觉，使敌人陷于判断错误和行动错误的苦境，使我方得以出其不意，攻其不备，争取胜利。

公元989年7月，宋太宗命令定州路都部署李继隆发镇、定二州军护送千辆运粮车，支援宋威虏军。辽朝裕悦耶律休格获悉，便率精骑数万前来迎击。北面缘边巡检尹继伦率步骑千余巡行塞上，遇到辽军，但耶律休格却丝毫不以为然，径直向李继隆大杀过去。尹继伦对部下说：“辽将视我如鱼肉一般，骄傲懈怠。他若能获胜而回，就会乘胜赶我北去；不胜，也会牵制于我，侵害我们。为今





之计，我应卷甲衔枚暗袭其后。乘敌只顾前攻，忘记后备之隙，战而胜之，我可自保；即使不胜，也是忠义。岂能束手待毙？”部下听罢，个个摩拳擦掌。尹继伦下令秣马厉兵；天黑以后，率部各持短兵器暗暗追随于辽军之后。追赶数十里后，天尚未明时到达唐州徐河，追上辽军。当时辽军正在吃饭，尹继伦当机立断，率部出其不意地从背后杀来。辽军惊恐万分，乱作一团，一员大将当即毙命。耶律休格此时大惊失色，便“弃匕箸走”，又为“短兵中其臂”，骑马狂逃。辽兵因此更加混乱，争相溃逃，自相踏践死者无数。李继隆与镇州副都部署范廷召，奉部追击，越过徐河十余里，大获全胜。定州副都部署孔守正亦奉所部击辽军于曹河之斜村，斩辽帅大盈等。

这是宋军利用敌将之误而战胜之例。

1973 年 10 月 16 日，是第四次中东战争爆发的第 11 天。埃及在第四次中东战争爆发后，以迅雷不及掩耳的攻势，突破了苏伊士运河东岸以色列的“巴列夫”防线，攻入了以色列纵深阵地，狠狠地打击了以色列援军。至此埃军仍牢牢地控制这场战争的主动权。但埃军万万没有想到，美国的侦察卫星发现埃军在军团守卫的结合部有一段空隙，并及时通报了以军。夕阳贪婪地盯着大苦湖边，伊索姆附近的一座浮桥。几名荷枪实弹的埃及士兵在浮桥两端巡逻着。远处逐渐传来由小到大的马达声，有十三辆苏制坦克和数辆装甲输送车从前线方向飞驰而来。守桥士兵警惕起来，当看见坦克车上的埃及标志时，才放下心。车窗开启，满脸灰尘且穿着埃及军装的官兵露出了炮塔。车队来到距桥头不远处停下来。从车头上跳下一位少校军官，来到桥兵跟前，用一口熟练的阿拉伯语热情地说：“辛苦了，各位弟兄！”桥兵说：“不，你们才辛苦呢！少校，你们是哪个部队的？要过河吗？”“我们是 8 装甲师的，要回西岸执行任务，后天再回前线。“那你们就请过桥吧！”桥兵向少校敬礼后退到桥的一侧。少校一挥手，车队便缓缓上了浮桥，一会儿就消失在桥西。在埃及伊索姆附近的地对空道弹基地上，地面雷达天线周而复





始地360度旋转着，谨慎地搜罗任何可疑的军情。突然，一支坦克装甲车队从公路上飞驰而来。道弹兵们毫不介意，认为那不过是路过此地的埃及装甲部队而已。突然间轰隆巨响撼地，浓烟冲天。雷达天线不翼而飞，对空道弹竟爆裂开花；兵营顿时变火海，基地顷刻成废墟，突如其来的“空袭”打得埃军昏头转向，他们向天空张望，敌机却无影无踪。仅仅一天，运河西岸的埃军后方道弹基地和高炮阵地就化为灰烬。这是战争开打以来的空前浩劫，埃军从此转为被动。这不是什么“空袭”，而是以色列的一支特遣部队利用过桥车队的“地袭”。从此，以色列有了一条通往运河地区的空中安全通道，并且切断埃军两方的联系，扭转了战局。

1976年发生震惊世界的人质争夺战，也是以色列空军和特遣突击队以绝妙的超低空飞行技术骗过敌人的雷达，造成敌人不意之“隙”，抢回人质的著名范例。

1976年6月17日，四名巴勒斯坦人和西德人从雅典劫持了一架特拉维夫飞经巴黎的法航班机。该机飞抵乌干达恩德培机场，劫持者要求以机上240名旅客（其中大部分是以色列人）作为人质，换取关押在以色列的53名巴勒斯坦一人；否则，将杀死全部人质，最后“期限”定为7月1日。以色列，呼呼劫持者延缓期限，一面紧密谋划。透过法国外交部与劫持者联系，答应劫持者要求，用关押的巴勒斯坦人交换人质，但要求劫持者将“期限”推延到7月4日。以色列总参谋长古尔亲自拟定抢回人质的“乌干达慈航计书”，派突击队乘虚而入，袭击恩德培机场，并报经总理拉宾、国防部长佩雷斯批准。拉宾任命辟姆龙将军为总指挥，选定166人组成了突击队。

7月3日傍晚，在西奈半岛最南端的沙姆沙伊赫机场上，以色列突击队员分乘3架“大力士”运输机秘密起飞，同行的还有作为空中指挥所和野战医院的两架波音707飞机，负责进行空中掩护的八架F14鬼怪式战斗机，实施途中保障的3架空中加油机和一架空中通讯机，开始了上千公里的长途奔袭。17架飞机一律以超低空飞





行，与离地面保持15公尺的距离，因为15公尺以下可以躲过沿途各国的雷达侦测。深夜10点整，突击队群到达了恩德培机场上空。同一时刻，地面上的配合行动也展开了。潜伏在乌干达的以色列间谍切断了恩德培机场对外的一切联系，而以色列前总参谋长巴列夫恰在这时打电话给乌干达总统阿明，以便进行扰乱。这时，机场航空管理塔发现飞机群，立即盘问，以色列飞行员回答："这里是东非航空公司，我们从以色列运来劫机者要求释放的巴勒斯坦人。"顿时，一片欢呼声从塔里响起，并迅速蔓延到整个机场。在欢呼声里，第一架满载突击队员的飞机安全降落了。

适逢其时，乌干达总统阿明坐着豪华轿车突然来到，20余名机场警卫慌忙跑去迎接，当即被车内伸出的机枪击毙。原来，阿明是以色列间谍冒名顶替的。突击队飞机一停稳，机舱里就冲出装甲车和吉普车。纳坦雅胡率第一突击组35人闪电似地冲进候机大厅。他用唯有犹太人听得懂的希伯来语高喊一声："卧倒！"大厅里所有的犹太人都卧倒在地。然而听不懂希伯来语的人却不着头脑，依然站立着。当时，几十支冲锋枪向大楼内一阵疯狂扫射。4名劫持者，翻身栽倒，死于非命。同时，第二突击组冲到停机坪前向乌干达米格机发射了反坦克导弹，10余架米格机弹指间化为灰烬。第三突击组迅速夺取航空管理塔台，捣毁全部设备。以色列突击队乘虚而入，大获全胜。马达轰鸣，第一架"大力士"满载人质离地升空。战斗历时53分，只有纳坦雅胡阵亡。当真正的乌干达总统阿明率装甲部队赶来时，最后一架"大力士"也早已逃之夭夭了。

这就是震惊全球的人质抢夺战。以色列制造种种假象欺骗迷惑敌人，造成敌人在防守上的漏洞，然后乘虚而入，成功地抢回人质。

曾国藩强调的"以能看出他的破绽为第一义"还包含有乘敌不及的谋略思想。乘敌不及，《孙子兵书·九地篇》原句是"乘人之不及"。孙武说："古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相扶，卒离而不集，兵合而不齐。"孙武





认为，用兵作战的原则就是趁敌人措手不及。古代兵书认为："必胜之术，合变之形，妙在于乘。乘者，乘人之不及，攻其所不戒焉耳。"这就是说，必胜的战术，并非敌有可乘之机，而是应该乘机而动，即不失时机打击敌人。如果不能"乘人之不及"，那么，能取胜的机会再多也无济于事。

关于如何乘敌，《吴子•料敌》列举了13种情况，除这11种情况之外，又列举8种"不卜而战"的机会。后来的兵书又列举10种情况："骄可乘，劳可乘，懈可乘，饥可乘，渴可乘，乱可乘，疑可乘，怖可乘，困可乘，险可乘。"《投笔肤谈•达权第三》也说："故加兵者，必先自备其不虞，然后能乘人之不备。"而后也列举10种乘敌之机："乘疑可间，乘劳可攻，乘饥可困，乘分可图，乘虚可惊，乘乱可取，乘其未至可挠，乘其未发可制，乘其既胜可劫，乘其既败可退。"

虽然这些并不能全部概括进攻敌人的时机，但它可以告诉将帅，应随时注意发掘敌人的可乘之机，以便乘敌不及，战而胜之。

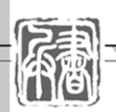
人们的大脑反应事物，有一个观察、思考、判断的过程。在这个过程中，以有备对无备，以镇定对惊慌。战争史上，人们利用大脑反应问题的"时间差"，来改变战场形势的事例是不胜枚举的。

公元前496年，吴越两军对阵于木檇李。越王派三小队罪人于阵前自杀，吴军感到奇怪，逼近阵前观看，阵势混乱。越军乘机猛攻，大败吴军。

第一次世界大战，苏军一支游击队欲炸毁德军严守的一座桥。游击队先在奶牛场挥舞红旗，使牛群受惊托奔。德军见状，忙若追牛，游击队乘机炸毁了大桥。

曾国藩"以能看出他的破绽为第一义"的谋略思想还包含以严待懈的策略。唐名将李靖在《李卫公问对》中论用兵说："以近待远，以逸待劳，以饱待饥"，此略言其概尔。善用兵者，推此三义而有六焉：以诱待来，以静待躁，以重待轻，以严待懈：……""严"与"懈"，指临战车队的纪律与战略之情势。治兵有严有松，





作战有警有懈，兵严警而有备，是可战之师；兵松弛而懈怠，是可乘而攻之师。“以严待懈”之谋，即是以我军的严警，待敌军的懈怠，伺机击敌的进攻谋略。其中亦可辅使令敌松懈的计谋，创造攻击“懈”敌的战机。

军史上，以严待懈的战例如韩信破齐之战。汉高祖二年（公元前204年6月），刘邦遣韩信率赵兵东向击齐，齐王田广遣将奉重兵屯防于历下，以抵御韩信。9月，在汉齐双方已进入临战的状态下，刘邦复派郦食其前往齐都，以威胁、利诱双管齐下，说服田广降汉。田广因其时军备不修，许诺撤历下之兵，每天与郦食其纵酒为乐。此时，韩信军队已至黄河之滨，东临历下，闻听齐王欲降，即打算撤兵。但此时齐军已有松弛懈怠之势，故谋士蒯通力劝韩信趁懈击齐。齐王既有归汉之意，其历下屯兵的军心便渐渐松弛，因此，韩信引兵渡河后，便轻而易举地击破了齐军。

“以严待懈”既是一种进攻性谋略，亦是一种“攻其不备”的计谋。但这种敌方的不备，是在敌方失警之后的自去其备。因此，要成功地实施“以严待懈”之谋，必须善于施展谋略，造成敌军懈怠，尔后才能抓住战机，以我严整之师去攻击敌方失备之兵。

又如朱仙镇大捷。明崇祯十五年四月，李自成率百万大军第3次攻打开封。崇祯皇帝急令丁启睿、左良五、杨文岳等率兵20万援救开封。6月，明援军聚集朱仙镇（今河南开封市西南）。李自成闻讯，立即亲率主力迅速占领朱仙镇南高阜，修筑炮台，挖掘战壕，严阵待敌。明军决定分兵数路同时并进。但明军分兵进攻之初就严重受阻，军队混乱，士气衰落。杨文岳部队受阻后，断粮缺水，部将不服调遣；左良玉部队与李自成军激战五昼夜，损兵折将，不得不下令收兵。李自成待敌松懈之时，率主力于敌后猛烈追击，同时派兵在前面伏击堵截。明军阵营一片混乱，互相践踏，主力被歼，左良玉逃回襄阳，其余各路人马亦相继溃败。





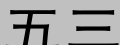
十一　统领湘勇张道运兰禀牛角岭与贼苦战失隘旋后由

【原文】

兵法最忌形见势绌[1]四字。常宜隐隐约约、虚虚实实，使贼不能尽窥我之底蕴[2]。若人数单薄，尤宜知此诀。若常扎一处，人力太单，日久则形见矣。我之形既尽被贼党觑[3]破，则势绌矣。此大忌也。必须变动不测，时进时退，时虚时实，时示怯弱，时示强壮。有神龙矫变[4]之状。老湘营昔日之妙处，全在乎此。此次以三百人扎牛角岭，已是太呆，正蹈形见势绌之弊，除夕曾函止之。十一日五旗失隘[5]后，再以第三旗扎此，则更呆矣。仰[6]即熟思审度。不可扎则竟撤之，聚合一处，俟[7]贼至则并力决战，得一胜而锐气全复矣。如虑贼抄我军后路，即退保乐平，亦无不可，不必定有进而兵退也。凡交战，胜负决于须臾之顷。彼此在八里以外，即已不能相救应，若雨雪泥泞，则四里以









外，已不能相救应矣。又将卒之精神心血，只有此数，若刻刻兢业[8]、夜夜提防，不过旬日，即有疲倦不继之势。既疲而用之，则有暮气，必不得力。譬如水以屡没而浑浊，必须澄定片时，乃能再见清水也。本部堂前此之不欲扎牛角岭者，正恐其不能救应，恐其太疲而浑浊耳。他处可以类推。

注释

（1）绌：不够、不足。

（2）底蕴：详细的内容。

（3）觑：窥伺。

（4）矫变：强壮、勇武而富于变化。

（5）隘：险要的地方。

（6）仰：古代公文中上级命令下级的惯用语，有切望的意思。如：仰即遵行。

（7）俟：等待。

（8）兢业：小心谨慎，认真负责。

【译文】

兵法上最忌讳交战前让敌人看出我军的形迹和破绽。应该隐隐约约、虚虚实实，使敌人看不清我军底细。如果我军数量少，尤其应懂得这个诀窍。如果部队长期驻扎在一处，人数又少，时间长久就会被敌人看出形迹。我们的“形”既然被敌人看破，那么胜负之情势就会一面倒。这是兵法上的大忌！军队部署应该经常变化，使敌不测。时进时退，时虚时实，有时显示怯懦，有时显示强壮，像神龙一样多变。老湘营过去的妙处全在于这一点。这次将300人驻扎牛角岭之阵法太呆板了，正是犯了形现势穷的毛病，我在除夕之时曾去制止过。11日第五旗失利后，再将第三旗驻扎在这里就更呆板了。希望将领们能深思熟虑、审时度势。如果不能驻扎就撤在一起，等敌人到了再并力决战，只要取得一次胜利，就可以完全恢复部队的锐气。如





果顾虑敌人包抄我军后路，那么退守乐平也无不可，大可不必有进无退。与敌交战，总是在短时间内便决定了胜败。彼此距离在八里以外，就不能互相救应。如果是雨雪天气，道路泥泞，那么，彼此距离四里以外便无法互相救应了。另外，官兵的精力也是有一定限度的。如果时时刻刻兢兢业业，日日夜夜谨慎防备，不过10余天，便会出现疲倦不支的情形。兵员疲劳之后，就会暮气沉沉，必然不得力。例如水，因为多次汲取便会浑浊，必须沉淀一段时间才能再见到清水。前次我不想驻扎牛角岭的原因，正是怕他们不能互相救应，怕他们太疲倦而像水浑浊了一样。其他事情亦可以类推。

【心得】

曾国藩在这篇文章中，强调"坚扎营，慎拔营"的谋略原则，同时亦强调灵活多变的战略思想，反对"形见势绌"。在他看来，临敌作战、用兵打仗，"必须变动不测，时进时退，时虚时实，时示怯弱，时示强壮"，应该"有神龙矫变之状"。

《孙子·始计》说："兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近，利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意，此兵家之胜，不可先传也。"孙子认为，用兵作战是一种诡诈的行为，有作战能力，却装作没有作战能力；要用兵，却装作不用兵；要向近处行动，却装作要向远处行动；要向远处行动，却装作要向近处行动；用小利来引诱敌人；乘其混乱战胜敌人；敌人力量充实，就要防备他；敌人力量强大，就要避开他；激怒敌人，然后挫败他；卑辞示弱，用以骄纵他；敌人闲逸，设法让他疲惫；敌人团结，设法离间他。"攻其无备，出其不意"，这就是军事家取胜的秘诀，可意会不可言传。

在两千多年前的楚汉争战中，一开始西楚霸王项羽势力颇强，他占据了长江中下游及淮河流域一带的广沃之地，而让刘邦据守四川和汉中一带，封他为汉王。刘邦迫于项羽的压力，率部前往南部。





在南行的途中，刘邦接受了谋士张良的建议，为了便于防御项羽的追杀，同时也是为了迷惑项羽，将沿途的所有栈道通通烧毁。而项羽听到这个消息也信以为真，相信刘邦已断了造反的念头，因而放松了对刘邦的防范。

刘邦到了四川，拜韩信为大将。韩信建议，先夺取关中，再往东进军，最后夺取天下。韩信派了几百名士兵去修复先前烧毁的栈道，关中守将章邯听到这个消息，并没在意，因为烧毁的数百公里栈道、要修复谈何容易，至少得花好几年时间。

可章邯万万没料到，就在他对此一笑置之的同时，刘邦和韩信率主力部队迂回行军，抄一条险峻的山道，偷袭了陈仓，又乘胜攻占了咸阳，从而占据了素有三秦之称的关中之地。

刘邦在彭城惨败后，魏王豹归楚叛汉。刘邦派郦食其去说降，魏王豹拒绝。于是，刘邦任命韩信为左丞相率军攻魏。魏王豹获悉，除了加强各地守备之外，以安邑为指挥中枢，西凭黄河天险，并派柏直为大将率主力在蒲阪，封锁黄河渡口临晋关，阻击汉军渡河。韩信探知魏军部署后，便在临晋渡口对面安营扎寨，集船结舟；遍插旌旗，多设火鼓；白天擂鼓呐喊，黑夜点火通明；设谋划策，调兵遣将；锋向临晋，威震蒲阪。正当魏军全力严守临晋关渡口时，韩信却暗派曹参率领一支军队向北进发，在夏阳选择渡口，制作简易渡河工具，偷渡成功，以疾风迅雷之势南下攻击临晋魏军侧背，击溃魏军，首战获捷，临晋魏军惊恐万分，乱作一团。韩信、灌婴乘机挥师渡河，径下临晋、蒲阪，猛扑安邑。魏王豹仓皇回师，遭到重创。汉军乘胜追击。至东垣，俘魏王豹，兵不血刃地进入魏都平阴（今山西省临汾市），灭魏国。

灵活多变的谋略是一种出奇制胜的奇谲之术。运用智慧而有效的行动，制造种种假象，造成敌人的错觉和不意，使敌陷于判断错误和行动错误之困境，战而胜之。在这方面，韩信可谓谋略大师。在平魏叛乱中，韩信大摆龙门阵，做出全力以赴的姿态，诱使敌方将注意力和优势兵力集中于正面防御，然后派出奇兵包抄敌后，突





施暗箭，大败魏军。

唐韩愈《昌黎先生集·论淮西事宜状》中说，李愬讨伐吴元济时，淄青、恒冀地方官虽想救助，但自己也是昏庸懦弱，只有“虚张声势”而已。兵者，诡道也。“虚张声势”也属诡道之一，意在以假乱真，迷惑敌人。在古代战争中，往往是处于弱军一方为保存自己，待机击敌的一种谋略。正如《百战奇法·虚战》云：“凡与敌战，若我势虚，为伪示以实形，使敌莫能测其虚实所在，必不敢轻与我战，则我可以全师保军。”“示形”之法多种多样，因时因地因敌我之势而变。本来势虚而伪示以实形，使敌人以为我力量雄厚，不知我真实情况，不敢轻易与我交战。我则可全师保军，处于主动地位，伺机而动。

所谓“兵以诈立”，“兵以分合为变”。兵以分合为变，指分散或集中使用兵力，视情况而变。与“集中优势兵力，各个歼灭敌人”有异曲同工之妙。在战场上，己方兵力的集中与分散，应视敌情的变化而变化。在敌强我弱的情况下，要造成我优敌劣之势，必须设法分散敌军，而要分散敌军，就是以自己的小分散，造成敌人的大分散，才能在以己之集中对敌之分散，造成以少胜多的局势。

两军对垒，强方在各种不同的主、客观条件下，总会暴露其弱点。因此，弱方要造成战役战术我优敌劣之势，必须“避敌主力”，集中力量“打其虚弱”，从而确保胜利。

分散和集中，应根据实际情况掌握。无论何时，都应保持大部分兵力集中于适当机动地区，绝对不要平均分散，以应付可能的事变，并使分散执行的任务时时保持一个重心。集中使用兵力，也不是绝对集中。应集中主力使用于某一重要方面，对其他方面则留置或派出部分兵力，为牵制、扰乱、破坏敌军之用。

在昆阳之战中，刘秀亲率千余汉军出城迎战，新军主将王邑见汉军人少，竟从40万新军中抽数千人迎战，结果为汉军所败。接着，刘秀率3000名勇士冲击新军大营，王邑仍未把刘秀放在眼中，亲率万余人迎战，且下令各军不得擅自行动，导致新军一败涂地，





王邑被杀。两次战斗中，兵力占压倒性优势的新军未集中全力向敌攻击，是导致全军溃败的失策之举。若两次战斗王邑都倾尽全力进攻汉军，胜败又是另一番计较。

以假诈敌是先轸军事战术上的一大特色。先轸在参与军事活动后，第一次率兵攻取卫地五鹿，凡所过山林高阜之处，遍插旌旗张扬军势。同行的魏韬问道："吾闻'兵行诡道'，今遍张旗表，反使敌人知备，不知何意?"先轸解释说："卫素臣服于齐，近改事蛮楚，国人不顺，每虞中国之来讨。吾主欲继齐国伯，不可示弱，当以先声夺之。"五鹿百姓听说晋兵来攻，登城见旌旗布满山林，不知多少兵马，争相逃避，晋军兵到，一举攻克城池，先轸用疑兵计轻易地攻取了五鹿。

先轸任元帅后，第一次重大军事行动是攻打曹国。他在攻曹过程中再次运用了以假诈敌的策略。最初，曹大夫于朗假意投降晋军，诱晋文公奉军入城，先轸力主以军士假扮文公，让假文公率军入城，这个策略使晋文公幸免于难，又探得了于朗投降的真假。接着，先轸与曹国商定，晋以退兵五里为条件，换取前次死于曹营的晋兵尸棺。然而，晋国表面退兵，实则埋伏四路精兵于各城门口，等曹国打开四门将棺车推出不到一半时，四路伏兵齐出，而城门被丧车填塞，下能关闭，晋兵乘乱攻入，占领了曹城，并捉住了曹君。先轸用假文公和假退兵两次诈敌，灭了曹国。

城濮之战，先轸四次诈敌，确保晋军在劣势条件下的胜算。与楚军作战时，为了打败楚军，战胜楚国的三军主力就是取胜的关键，先轸在这个关键环节上多处诈敌。第一、他在攻楚右军的薄弱环节时，令晋军用虎皮蒙裹驾车之马，猛冲楚军，楚马见之，把假虎认作真虎，惊慌跳跃地牵车同走，惊动了右军后队，晋军乘乱掩杀，致使楚军大败；第二、晋军得胜的部队，派人假扮楚军兵卒，扛着楚军旗号，去中军向成得臣谎报说："右师已得胜，请速速进兵，共成大功。"先轸又令这支晋军伪作退逃，砍下树木曳于车后，刮得尘土飞扬，造成退逃假象，成得臣听到右师得胜，又凭车前横





木望见晋军北奔，烟尘蔽天，急催左军前进。先轸用假楚卒传假讯息，又以晋败的假象引诱楚之左军出战；第三、先轸在中军虚设元帅大旗，守定营垒，坚不出战，而暗中却领着中军主要兵力伏击楚之左军。他在中间设帅旗虚张声势，用空军营吸引楚国的中军兵力，而抽出兵力为楚之左军设定罗网；第四、在对付楚军的该支晋军中，先轸亦设主帅旗号，成得臣催促左军接战后，晋军诈败而退，楚将尽力追逐，忽然先轸领着精兵从半路杀出，与诈败的晋军合力击垮楚左军。成得臣奉楚中军正盘算着如何攻陷晋军营垒时，左右两路得胜的晋军已将楚军包围了。先轸多处采用以假诈敌的手段，终于大获全胜。

据《左传· 庄公二十一年》载：公元前666年，楚国令尹子元率兵车600乘伐郑，直取郑都（今河南新郑）。郑危在旦夕，郑臣叔詹计献郑文公，让军队埋伏在城内，使楚军不见一兵一卒。不仅大开城门，街市上百姓亦来往如常，都城秩序一如往常。楚军认为其中必有诡诈，担心入城后落人郑国圈套，便停在城下驻足观看。由于楚军统帅既担心中伏，又怕腹背受敌，于是率军匆匆撤退，这可算是我国最早的“空城计”。

蜀汉军中以武勇闻名的大将赵云，也用过空城计。公元219年，曹操大军攻至汉中，黄忠部队与赵云部队被隔断，赵云数战不利，部将张著受重伤，情况十分危急。赵云乃退回营垒之中，“大开城门，偃旗息鼓”。曹军“疑云有伏兵，引去”。第二天早上，刘备来到赵云的营寨，视察前一日的战场，赞曰：“子龙一身都是胆也!”

曹操部下大将文聘在公元226年驻守石阳（今湖北黄陂西），孙权亲率5万大军来攻。可是“时大雨，城栅坏”，无法守城。文聘于是决定以空城计疑之，“乃敕城中人使不得见，又自卧舍中不起”。孙权“果疑之”，认为“我至而不动，此不有密图，必当有外救。遂不敢攻而去”。文聘因此化险为夷。

以上这些都是曾国藩所谓“有神龙矫变之状”，灵活多变战略思想的范例。

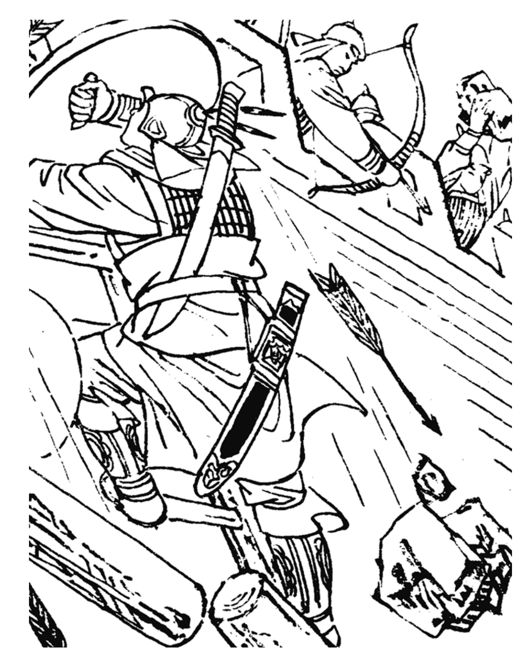




十二　吴延华禀奉委管带新立之湖北标新仁营勇由[1]

【原文】

该员既奉委带新仁营，仰既悉心训练[2]，杀贼立功，以副委任[3]。为将之道，谋勇不可强几[4]，廉明二字，则可学而几也。弁勇之于本管将领，他事尚不深求，惟银钱之洁否，保举[5]之当否，则众目眈眈[6]，以此相伺；众口啧啧[7]，以此相讥。惟自处于廉，公私出入款项，使阖营[8]共见共闻，清洁之行[9]，已早有以服弁勇之心。而于小款小赏，又常常从宽，使在下者恒得沾润膏泽，则惠足使人[10]矣。明之一字，第一在临阵之际，看明某弁系冲锋陷阵，某弁系随后助势，某弁迴合力堵，某弁见危先避。一一看明，而又证之以平日办事之勤惰虚实，逐细考核。久之虽一勇一夫之长短贤否，皆得以识其大略，则渐几于明矣。得廉明二字为之基，则智、信、仁、勇诸美德，可以积累而渐臻。若不从此二字下手，则诸德亦茫无把握。



【注释】

（1）吴廷华禀奉委管带新立之湖北抚标新仁营勇由：其意是关于吴廷华奉命新组建



的湖北抚标新仁营管带一事的批复。抚标：清代称巡抚直接管辖的绿营兵为抚标。

（2）仰既悉心训练：希望尽心尽力地训练军队。仰：希望。悉：尽。

（3）以副委任：所尽的责任符合担当的职务。副：符合。

（4）强几：勉强求得。

（5）保举：推荐用人。

（6）眈眈：瞪大眼睛监视。

（7）啧啧：咂嘴的声音，这里表示交头接耳的议论。

（8）阖营：全营。阖：本义为门扇，引申义为总共、全部。

（9）清洁之行：清明廉洁的行为。

（10）惠足使人：恩惠足以驱使别人。

【译文】

该员既然奉命管理新仁营，希望能全心全意、尽心尽力地训练军队，杀敌立功，才能不负所托。做将领的原则，谋略武勇虽不可强求，但“廉明”二字则是可以透过学习能办到的。士兵对于自己的将领其他方面没有过多的要求，但对他在金钱方面是不是清白、推荐用人方面是否公正，则是众目睽睽地加以关注，交头接耳地不断私下议论。所以为官的清明廉洁、个人的公私款项让全营士兵都看得清清楚楚、行事光明磊落，才能让士兵心服口服。而对于小的款项和奖赏要常常从宽处理，使下属都能得到一些好处，那么这些士兵就会知恩图报，任随驱使。而“明”字的体现就是，在临阵的时候要看清楚：哪个士兵能冲锋陷阵，哪个是随后助阵；哪个士兵勇于围追堵截，哪个又会临阵逃脱。把这些情况都看清楚，又用平时的表现情形加以印证，这样逐人逐事细致考察，时间长了，对每个人的优缺点有大致的了解，这样就接近“明”了。有了“廉明”两个字作基础，智、信、仁、勇这些美好的品德可以透过锻炼积累而获得。如果不从这两个字着手，那么其他品德根本就不必谈了。





【心得】

在这则短文中，曾国藩提出恩威并施的治军谋略。恩威并施可以提高统御能力。所谓统御能力是军事统帅对其部属的统辖，不是凭借个人的特权和组织赋予的权力，而是靠说服、指导和影响，统一他人的意愿，为实现集体目标共同努力。

《汉晋春秋·后主》载，蜀后主建兴三年（公元225年），诸葛亮声讨南中（云南曲靖一带），遣马忠伐牂牁（今贵州黔南布依族苗族自治州北部），李恢向益州（今贵州仁怀县南），亮自率诸军自水道入越嶲（今四川西昌东南），破斩高定，进兵水昌，越嶲太守马谡对诸葛亮说，“南中叛逆，仗地势险阻，不服蜀汉很久了，虽今击破，明日又变。现在丞相正倾全力北伐，以与强贼争天下，南中叛逆，知蜀中空虚，很快又会叛变，若尽把他们杀绝，既不是仁义之心，又不是仓猝中所能办到的，用兵的道理，在攻心为上，攻城为下，心战为上，兵战为下，愿丞相服他们的心。”诸葛亮采纳马谡的策略，5月渡泸水（今云南保山县西北），擒孟获，让他观看阵势。孔明问他：“这种军阵如何？”孟获说，“以前不明虚实，所以失败，今蒙观看阵势，只要如此，便易于获胜。”孔明笑着将他释放，要他再战。放了七次，擒获七次，孔明还是要释放他，最后孟获不肯离去，说：“这是丞相天威，我们南人不再反了。”孔明遂至滇池，益州、永昌、牂牁、越嶲四郡都告平定。孔明以他们的首领来统治地方，在南中各地，不设官，不留兵，使当地人粗定纪纲，夷汉相安而还。

现代管理者必须以高尚的道德和良好的思想品格以及较高的群众威望，赢得部属的信赖，从而获得恩威并施的统御效能。

现代管理者，遇事必须及时拿出有效的办法，并善于体察部属的思想变化，化解人际关系的冲突，从而获得全体部属的敬佩和信赖，形成统辖部属的一种实际权力。这种“实际权力”是维系一个组织和激发唤起部属活力的心理和行为的影响因素。对于一位没有





权力和有名无信的管理者来说，是无法实现其职责和使命的。但是，由“德”所赢得的统御权力毕竟是一种感染和影响力，它不是由于职务直接产生的力量，也不是上级一纸命令可以授予的。除了其地位、职务产生的影响力之外，更重要的是现代管理者的行为能力及其素质，亦即常说的威信。威信是来自于管理者的德、识、才、学诸方面的良好素质。它是部属在对其崇敬和信赖的基础上产生的一种甘愿接受对方控制和支配的心理因素，是从管理者个人的内在潜力和人格特点中自然渗透出来的，完全是靠自身的思想意识、道德品质、生活作风及知识、才能、感情等多种因素获得的。

管理者不仅要有威信、有威望，还要有威严，使部属心生敬畏之感，从心理学角度来说，就是既有崇敬的心理，也有畏惧的心理。施德时宽仁大度，感人至深；施威时，号令如山，言出必行，二者必须交替结合使用，才能发挥正常的管理效能。

同时，曾国藩还主张军事择人任势与择善而从的谋略思想。《孙子兵书·势篇》云：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”择人，指根据不同的敌情，选择优秀的军事指挥官。此处的“人”，一方面指己方之人，另一方面也指敌方之人。任势，指透过主观努力，造成有利的战场态势。敌情不同，用兵方式便有所不同。另外，不同的指挥官，也有不同的用兵策略。《武经总要》云：“夫大将受任，必先料人，知其材力之勇怯，艺能之善政也。”高级将领的重要职能是选用人才，使所用之人都能人尽其才，才尽其用。公元215年曹操用人恰当，在兵力劣势的情况下，张辽等能固守合肥，大胜孙权10万大军。而公元228年，诸葛亮率军北伐，魏明帝急调5万大军，命右将军张郃率领西进，阻击蜀军。此时蜀军必须派一员先锋大将守住咽喉要地街亭。当时蜀军许多人都认为派久经战场的老将魏延或吴懿最合适，可是诸葛亮却偏偏“违众拔谡”。由于错用将领，街亭失守，牵动全局，蜀军“进无所据”，不得已放弃已经到手的陇西三郡，败退汉中。诸葛亮在总结此次北伐失败的原因时，说自己“明不知人”，“授任无方”。





三国袁绍，号称谋士如云，战将如林，人才济济。但袁绍不会用将选才，田丰、沮授因进谏而下狱；许攸、张郃、高览本想为他效力，但因被怀疑而叛逃曹营……选将不当、用人不明，是袁绍失败的主因。

“择人”和“任势”是一体两面。不“择人”，则不知如何用兵；不“任势”，则不知将之优劣。知敌之情，方能正确“任势”：知将之优劣，方知部署之妥否。因而，“择人任势”实际上是求得全胜的重要关键。

对于一名拥有最高权力的军事统帅来说，不仅要广开言路，善于听取各种不同意见，在做决策时面对不同谋士提出的各种不同谋略，要择善而从，不受自己好恶观念的影响，不以与自己的亲疏远近作为采纳与否的标准。

据《战国策· 秦一》记载：战国时张仪为秦国献连横之计而名闻天下，威望高远，但对“伐蜀”之事，其谋略则未必高明。张仪主张“攻韩逼周”，其理由是：“挟天子以令诸侯，天下莫敢不听，此王业也。”“夫蜀，西辟之国，而戎狄之长也。弊兵劳为，不足以成名；得其地，不足以为利。”司马错主张伐蜀：“以秦攻之，譬如使豺狼逐群羊也。取其地足以广国也，得其财足以富民，缮兵不伤为，而彼已服矣。”历陈“攻韩逼周”之弊。秦惠王择善而从，听取司马错之谋，“卒起兵伐蜀，十月取之，遂定蜀。”“蜀既属，秦益强富厚，轻诸侯。”

能否“一一看明”，择善而从，关系战争的胜负及事业的成败。唐朝的裴寂曾为李渊起兵太原谋划，当李渊奉兵攻打关中途中，其又建议“回师太原”，“还救根本，然后再图他举。”后来由于李建成、李世民兄弟的正确主张及努力争取，李渊未采纳裴寂的谋略，最后避免一场错误。

唐朝建立后，李世民领兵出关东征，与王世充决战，将王世充围困在洛阳城内。眼见洛阳即将攻下之时，河北窦建德率师10万前来援救。在前线的唐军将领对此提出了不同的谋略。萧瑀、屈突通、封德彝等人认为：唐师疲劳，王世充据守坚战，一时难于攻下，窦建德乘势而来，兵锋甚锐，使唐军腹背受敌，不易抵挡，不如撤围退守



新安，日后再图进攻。郭孝恪、薛收则认为：王世充所率之兵皆江淮精锐，今因乏粮穷蹙，垂将瓦解，若让王、窦会合，则可转运河北的粮饷供应洛阳，战事将拖延数日，故而主张应该留一部分兵力围攻洛阳，深沟高垒，闭壁不战，同时另选精兵扼守成皋要道，断绝郑、夏之间联系，而大军立即赶赴武牢，据险以拒夏军，伺机而破，只要窦建德一败则王世充不战自破。李世民采用后者主张，结果在武牢大败窦军，洛阳王世充也随着投降，从而加速关东的统一。

对此，我们必须指出，中国人向来推崇道德，《论语》中要求一个人每天要“三省吾身”，即多次反省自己在道德上有无过失。孔子甚至说如果把孝顺父母、友爱兄弟这些道德规范推广开来，这就能影响政治，这样一个人虽然没有当官为政，也算是参政为政了。不过，光有道德说教就能解决问题吗？将帅如能做到“廉明”，定然会受到拥护，但是若做不到呢？还让他继续当官吗？如果坏人当道，士兵群众交头接耳议论，甚至人声鼎沸、怨声载道又有何用？

儒家的道德感化理论是建立在“性善”基础上的，所以假定执法者都是善人，如果君上、尊者有缺点错误怎么办？只要对他们加以规劝就行了。不行又怎么办？再劝谏，又不听，一味谏，再不听，就“死谏”。顽固不化如桀纣那样的“独夫”，孟子认为可以推翻他们，但后来的汉儒和理学家则连这样的话也不敢说了。而西方的法制主张是假定执法者是恶人，所以要预先制定严密公正的法律来制约他们，防止他们实行专制独裁。早在古希腊时代就设立了“五百人议事会”，改革家梭伦首创“作为法庭的公民大会”的陪审法庭，使得公民有参与审判的权力。在这种制度下很难产生独裁者，因为执政者无时无刻不在公民的监督下，违背民意者，甚至会在公民投票后被流放。

历史的经验与现实的教训告诫我们：没有法律监督的道德说教只是美丽的幻影，有时甚至会成为别有用心者伪装与欺骗的手段；而且把道德标准订得过高，企求“人皆可以为尧舜”，反而连最基本的道德标准也难以达到。





十三　四川试用知府冯卓怀禀本调大营差委自川启程日期由

【原文】

该守已于七月初八日，自万县启行，八月内，即由长沙驰赴大营。阅禀至为忻慰。皖南军事吏事，均有乏才之患。该守如回，籍时[1]物色贤能之上，即邀同来营，相助为理[2]，多多益善。取人之式[3]，以有操守而无官气，多条理而少大言为要。办事之法，以“五到”为要。五到者：身到、心到、眼到、手到、口到也。身到者，如作吏则亲验命盗案[4]，亲巡乡里；治军则亲巡营垒，亲探贼地是也。心到者，凡事苦心剖析，大条理、小条理[5]、始条理、终条理，理其绪而分之，又比其类而合之[6]也。眼到者，著意看人，认真看公牍也。手到者，于人之长短，事之关键，随笔写记，以备遗忘也。口到者，使人之事，既有公文，又苦口叮嘱也。





该守[7]前在四川，循绩[8]大著，以该守已试之效[9]，参以本部堂[10]之所论，用以访求人才，当可拔十得五。《中庸》[11]所谓取人以身，朱子[12]所谓以类求之，胥于是[13]乎在。仰即博采[14]速来，无稍延缓。

【注释】

（1）籍时：借此机会。

（2）理：治理军务。

（3）式：标准。

（4）亲验命盗案：亲自审验命案、盗窃案等重大案件。

（5）大条理、小条理：全部和局部。理其绪而分之，理出头绪加以分解。

（6）比其类而合之：按照类别加以综合分析。比：排比。

（7）该守：即指四川知府冯卓怀。

（8）循绩：政绩。循：巡视。

（9）已试之效：已经取得的政绩。

（10）本部堂：指曾国藩。曾国藩曾任兵部等部的侍郎之职，清代各部尚书、侍郎称为部堂，故有此称。

（11）中庸：《礼记》中的一篇，因其以不偏不倚的中庸之道为最高道德标准，故为宋代理学家推重。

（12）朱子：朱熹（公元1130～1200年），宋代著名理学家。字元晦。徽州婺源人。朱熹阐发二程（程颢、程颐）的学说，集理学之大成，后世将之并称程朱。

（13）胥于是：道理都在这里。胥：都。

（14）博采：指广招人才。

【译文】

试用知府冯卓怀已于7月初八从万县启程，8月就可以从长沙赶到大营来。获此消息后我很高兴。安徽在军界和政界一直缺乏人才。该知府回来时，可借此机会物色一些有才德的人，邀请他们到






军营管理军务，人越多越好。选人的标准应该具有德行而没有官气，最重要的是要通达事理少说大话。办事的方法以“五到”为要。五到是身到、心到、眼到、手到、口到。身到是：如果身为官吏，要亲自审理验证命案和盗窃案等重大案件，亲自到乡里巡视；如果是军官要亲自巡视营房，亲自探察敌军驻地的地形。心到是：凡事都要用心分析，事情的全局与局部、开头与结尾既能理出头绪加以分析，又能分门别类地加以综合。眼到是：既要认真批阅公文，又注意观察人。手到是：对于他人的优缺点、事情的关键，能随时记下来，以防遗忘。口到是：命人办事，既要有书面公文，又要苦口婆心地交代清楚。

这位知府在四川政绩卓著。以他试用时期取得的政绩，再参考我的论述，用来访求人才，就可以选十得五。《中庸》说看人要观察他的行为，朱熹说用物以类聚的观念寻找人才，道理都是一样，我希望该知府能尽速广招人才，不可延迟。

【心得】

在太平天国军如秋风扫落叶一样席卷清廷的无数部旅时，曾国藩能够独挽狂澜，这除了对手本身的原因外，也与曾国藩的才德有着密切关系。这段文字所提倡的“五到”有其目的与特定内涵，至今对后人仍有重要的启迪。

能够做到“身到、心到、眼到、手到、口到”的官员，在曾国藩的时代是凤毛麟角，即使在今日，也是寥寥无几。

在这则短文中，曾国藩提出“察人”与“知人”的谋略思想。魏征在《群书治要·体论》中说：“善为政者，务在择人而已。”意思是，善于治理政事的人，最重要的就是选择使用人才。《便宜十六策·举措》也说：“举措之政，谓举直措诸枉也，夫治国犹于治身，治身之道，务在养神；治国之道，务在举贤。是以养神求生，举贤求安。”这一谋略认为为政的关键在于选拔和使用正直的贤能之士，选拔正直贤能之士治理国家，就像修身一样，修身的关键在于养精蓄锐；而举贤任能则是为了国家的长治久安。





汉高祖刘邦可以说是选贤任能的典范。首先，处虚服而无智，熟知百官之要。每当有人才投效于门下，他都要以诚相见，虚心求教，好像自己一无所知、一无所能似的。在接待和求教过程中，仔细观察来者的人品，准确把握其秉性、特长，做到熟知其要。其次，择长而授任，善使众能也。如：运筹帷幄用张良，出奇制胜用陈平，率军作战用韩信，抚民治国用萧何，安定社稷用周勃，甚至连樊哙也能发挥其匹夫之勇，使鸿门宴化险为夷。再次，将将而授权，故能使众为也。刘邦善将是众所周知的。他善将的诀窍除上述择长授任外，还在于授权。百官既定名分后，各授予相应职权，以保障他们行使职能。其执下治军方略，让他们根据实际情况谋划之，绝不从中掣肘。

齐桓公也是一位爱护人才、委政于贤的杰出政治家。齐桓公所以能称霸诸侯，最根本的原因，是他爱惜人才，委政于大贤，这是他能作为英明君主的特点。

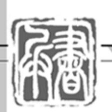
桓公与相国管仲本是有嫌隙的仇人，在他们共同为政的前几年，其关系如果稍微处理不慎，就会引发前隙，影响两人的合作关系。同时，管仲是被桓公释怨而用的人，内心难免有不少顾虑。他们之间互动的主动权完全在桓公一方，桓公对管仲使用上的信任专一和对诬枉之言的拒斥，无疑对他们合作关系的巩固与发展产生了决定性的作用。的确，桓公与管仲的关系和传统的“君令臣奉”的君臣关系大相径庭，然而，这正是桓公的英明所在，自己追求的是非常之功业，而管仲是非常之人才，任用非常之人才而从事非常之功业，一定得有非常的用人策略。

“访求人才”、“察人”不但要知好人、能人，还要善于察奸。察奸之术源于《韩非子· 内储说左上》，由于该书是以君王的统治术为主题，因而有许多篇章便在论述如何看透臣下的内心。

《韩非子》的察奸术，有观听法、一听法、挟智法、倒言法以及反察法等。

所谓观听法，就是不要片面根据一件事实，而要全面性的综合判断。“观听不参则诚不闻”，此言大意是：如果看到的和听到的不





符，就不能了解真情。这如曾国藩指出必须将“已试之效”与“所论”相结合，“以访求人才”一样。人往往有这样的弊病，对喜好的事乐于接受，对嫌恶之事则加以排拒。如果所“观”之事令其愉快，那么有关此事负面的评价就不愿去“听”。如果所“听”的令人欣喜，那么有关此事的恶劣现实面也不愿意去“观”了。了解君主这个弱点的奸邪及佞臣，往往口出蜜言，或者只让君主看到他所喜好的一面。

唐玄宗时，李林甫任“兵部尚书”，兼“中书令”，这是宰相的职位，而且是皇帝的本家，权势显赫，真是不可一世。他能书能画，论才艺倒也不错。他有一套谄媚逢迎的本领，采用种种手法，讨好玄宗和玄宗的心腹宦官及宠妃。他依靠这套特殊的本领，在朝中高居相位达 19 年之久。他和一般人接触，表面上总是装出一副平易近人的态度，说一大堆好听的话，使人以为他真是一位难得的忠臣良相，实际上，他是个地地道道阴险狡猾的老狐狸！

据《资治通鉴· 唐玄宗天宝元年》载：李林甫为相，凡才望功业出己右（比自己高），及为上所厚（被皇帝所器重），势位将逼己者，必百计去之。尤忌文学之士。或阳与之善，啖以甘言，而阴陷之。世谓李林甫口有蜜，腹有剑。

因此，即使听到令人满意的话，也必须用自己的眼睛加以确证，即使看到令人满意的情形，也必须倾听多数人的意见。不仅对于封建君主如此，对现代人而言，这也是判断情报真假时的基本思维与准则。

所谓“一听法”，是指识破隐蔽在群体之中的“滥竽充数”者。“不一听则智愚不分”。这种方法，是说若不一一听取每个人的意见，便不能察知每个人的能力。《韩非子· 内储说左上》举一个寓言以为例证：齐宣王使人吹竽，由于喜爱合奏，于是经常任宫中召三百人合奏。南郭处士自称是吹竽名手，也参与合奏，并得到丰厚俸禄。宣王死，湣王继位。新王不喜听合奏，命乐人们独奏，南郭处士迅即逃之夭夭。这种方法，不一定仅限于“分别听取每个人的意见”，而应被因时制宜地巧妙应用。

所谓“挟智法”，就是佯作不知以试验对方。韩阳侯有一天故





意把一片剪下的指甲握在手中假装遗失，严厉地命令道："剪下的指甲如果丢失是不吉利的，无论如何也要找到！"于是近侍们在房间里到处搜寻，却始终一无所获。一名近侍悄悄剪下自己的指甲交出来，道："找到了，在这儿呢！"韩阳侯就这样知道了谁是说谎者。《韩非子》对这种称为"挟智法"的察奸之术作了这样的说明："挟智而问，则不智者至；深智一物，为隐皆变。""挟智"就是虽然加道却佯装不知，也就是说，"佯作不知而询问，则得以明白不知之事；熟知一事，则得以明白其他隐晦之事。"如果使人觉察到我们已经知道，对方就会采取相应的对策，只有以为我们不知道，对方才会无所戒备地显露出其真实形态。

所谓"倒书法"是以谎言考验对方。"倒"，就是颠倒，"倒言"，就是倒错其言，用与事实相反的话来看透对方心理的方法。燕国有一位相国名叫子之。有一次，他正与部下交谈，突然说："刚才从门口跑出来的是匹白马吗？"显然，这是个谎言。"没有，没有什么马跑出去呀！""没有看见呀。"大家异口同声地加以否认。但是，其中一位却走到门外去观看，接着又回来报告说："确实有一匹白马跑了出来。"子之由此知道左右谁是不诚实之人。

所谓"反察法"是说从相反的立场寻找动机。《韩非子》中说："事起而有所利，其尸主之；有所害必反察之。"如果发生某种事件，起主要作用的是因此受益之人。在有人破害的情况下，也可以据此推测是受益者所为。《韩非子》中记载：韩喜侯入浴，在浴盆里发现小石子。韩喜侯唤来近侍询问："负责浴室的官员被免职，有递补的人选吗？""有的。""召他进来。"韩喜侯严厉责问道："为何在浴盆里放石子？"那人见无法隐瞒，只好招认说："因为只要负责的官员被免职，小人就可以取而代之。所以才……"不仅限于主观的分析，还能同时站在对手的立场上找寻其动机，这是识破、驾驭对手的一种方法。

在古代社会中，统治者和部属之间、统治集团内部人与人之间互相利用、互相猜忌、互相倾轧的关系层出不穷，统御者为了确保自身的利益，往往会由之衍生出许多洞察他人心理的谋略方式。





十四　督带常胜军吴道煦禀进剿九状州请预定派何营含攻先赐咨行等情由

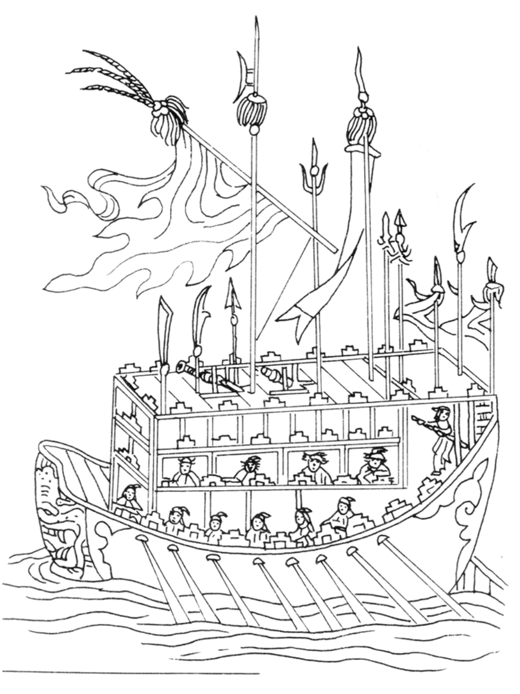
【原文】

据禀均悉：三该军但[1]有文书期会，永无到防之日。何必预为裁定[2]？何必专文密订？何必早定派营，守九状州、七里州等处？无论中国、外国，无论古人、今人，无论大官、小官，有才、无才，危急之际、言而无信，便一钱不值矣。

【注释】

（1）但：只。

（2）裁定：判断、决定。



【译文】

我根据禀报了解：这支军队接到公文通知的派遣命令后，从没有一次按时到达防区。既然如此，何必要预先谋定军事行动呢？何必要用专门文书密封呢？何必要早早指定派哪支军队防守九湫州、七里州等地呢？无论是在中国还是在外国，无论是古人还是现代人，无论是大官还是小官，有才能还是





没有才能，在危险的时候，说话而不守信用，无论有多周严的战略、多精良的士兵，都变得一文不值了。

【心得】

在这则短文中，曾国藩强调以“信”带兵、信则不欺的谋略思想。曾国藩认为：“言而无言，便一钱不值”。

以“信”治兵，除了必须要服从调遣、听从整体安排，准时到达防区与作战地点外，在对待部属，无论是对人还是对事，都要谦虚公正，不抱任何偏见、成见，也不受闲言闲语的干扰。

公元前256年，齐威王即位，其在位的9年中，一切朝政都委托大臣管理，自己从不过问。9年后，威王忽然召见即墨的大夫说：“自从你担任即墨的大夫以来，几乎每天都接到诽谤你的报告。可是经我派人调查即墨的情况：田野不断开拓、人民的生活富足，衙门的事务也处理得有条不紊，使我国的东方边境，没有任何危险的事情发生。这表示你尽心治理即墨，从未贿赂我身旁的众臣。”随后，威王赏赐他1万户的封地作为奖励。

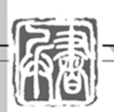
齐威王排除众人对即墨大夫的诽谤干扰，并重赏即墨大夫，从而使齐国逐渐地强盛起来。

古人奉行“以正治国”、“以信论兵”，还有“以奇用兵”。治理国家、对待部属，要以诚相待，只有秉公办事、正直不阿，才能赢得群众的信任与威望。反之，尽管你有过人的智力、高超的计谋，但心机用尽，小聪明耍尽之日，就是威信扫地，众人发指之时。

同时，信则不欺。据《韬·龙韬·论将第十九》载：周武王问姜太公关于选择将帅的问题时，姜太公说：将帅应具备5种美德，避免10项缺点。5种美德是指勇、智、仁、信、忠；又说：“信则不欺。”孙武也把“信”当作将帅应当具备的5个条件之一，说“将者，智、信、仁、勇、严也”。曾国藩就和古代绝大多数的军事家一样，都把“信”视为将帅所应具有的品格之一。将帅统领三







军，舍生忘死，最重要的条件是将帅平时即要以“信”带兵，平时信而不欺，推心置腹地对待士卒，打起仗来，士兵就会衷心服从指挥而不怀疑，这样的军队，无往而不胜。

春秋时齐桓公曾九合诸侯，信守盟约，归还侵占鲁国的上地；晋文公不渝“退避三舍”之约，大败楚军，并在践土称霸；晋文公伐原，原定攻打10天。10天未攻下，遂依前言，罢兵而去。有人劝他继续攻打，他说，我已和士卒约定攻打10天，不能失信，为攻下原而失去士卒信任，不智也。诸葛亮正准备进攻陇西时，长史杨仪报告说，有4万军人轮休要回蜀国。诸葛亮立即命令这些士兵收拾行装，准备回去。这4万多人将要启程时，魏军突然来攻。杨仪建议，让这4万人留下，等打完仗再走。诸葛亮说，用兵命将，以信为本，得利失信，古人所惜。军情再紧，也不能失信前言。诸葛亮对众将士说：“你们的父母妻儿无不倚门而望，我怎么可以把你们留下呢?”于是吩咐大家按时启程。部队士卒异常感动，几次下令，都不愿走。诸葛亮只好令他们参战。魏军远来，一经交锋，蜀军大获全胜。

取信士卒，是胜利的不二法门，聪明的将帅都重视取信于兵。一旦失去部属的信任，将造成无法弥补的损失。

古代兵书说：“古之王者不欺四海，霸者不欺四邻。善为国者，不欺其民，是故君子以信为宝大也。上不信下，下不信上，上下离心以至于败。信而又信，重袭于身，乃通于天，以此治兵，则无敌矣。”《百战奇法·信战》也指出：“凡与敌战，士卒蹈万死一生之地，而无悔惧之心者，皆信令使然也。上好信以任诚，则下用情而无疑，故战无不胜。”诸葛亮之所以能使士卒奋勇杀敌，临战之日，拔剑争先，以一当十，一战大克，关键在于他取信于军，赢得士卒的信任。

古代将帅君王深知“信则不欺”的重要，虽然有些理论和做法失之偏颇，或其出发点并不可取，但我们仍然可以学古人之精华，去旧论之糟粕，悟出有价值的新意，求得上下目标一致，相互信





任，同仇敌忾，这在平时和战时都具有积极意义。

公元200年，曹操与袁绍展开了著名的官渡之战。在这次战争中，曹操赢得以寡击众的胜利，从中可以看到，曹操在统御人才方面，很注重取信于人。

袁绍的将领高览、张郃二人，由于攻打曹营失败，又遭袁绍的谋士郭图的诽谤，决定弃袁投曹时，曹操部属怕二人有诈，曹操却认为即使有诈，只要厚待他们，即可使他们真心归附，于是把二人各封为侯，在曹营中任职。在曹操进攻袁绍营寨时，高览和张郃自愿做先锋，把袁绍打得大败。

现代社会中，无论是政府机构，还是企业的领导者，都要取信于人，这样，自己的下属才能听从指挥，服从约束；如不能取信于人，便无法发挥团队效能。

上海新苑宾馆的名声享誉海内外，管理以纪律严明著称。有位经理（跟宾馆总经理是老同学）因为夜班加班耽误了回家的班车，本应在值班室留宿，可是他却跑到客房里睡了一夜。第二天，总经理对此事做出两项处置：第一、该经理必须受到严格检查外，并按客房价格缴交罚款；第二、如不愿罚款，请自行引咎辞职。该经理当即认罚。

以“信”治兵，还必须做到信赏、信罚。赏罚，历来是统治者非常重视的问题。在政治、经济、军事等各个领域，只要有统御和被统御的关系存在，这个谋略就有它的存在意义。《孙子兵书》开篇就在“五事”、“七计”中提出“赏罚孰明”的问题。据《韩非子·外储说》记载：晋文公问狐偃，他给士卒和百姓很多好处，加缓刑罚、补不足等，不知能不能使军队勇于作战？狐偃明确回答：不足为战。晋文公又问：“然则何如足以战乎?”狐偃回答：“信赏必罚，其足以战。”即该赏者一定要赏，该罚者也一定要罚。后来，晋文公依狐偃之言，执法严明，在战场上取得了一次又一次的胜利。信赏必罚，是古今兵家极为重视的统御谋略之一。吴子说：“若法令不行，赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万何益于





用?”可见，吴子也把“信赏必罚”看作是对敌作战、欲求制胜的首要条件之一。

以“信”治兵，“信则不欺”，上下信任，则互不欺骗，令之所出，士卒奋勇。据《吴起兵书·治兵》载：魏武侯问吴起，部队作战的方法首先应该掌握什么问题。吴起说，首先要明确“四轻”、“二重”和“一信”。其中“一信”，就是赏罚严明守信用。《司马法·仁本第一》开篇提到治理天下的特殊手段就是战争，而要使用这种特殊手段，就要遵守一些原则。其中之一就是“信见信”，即信任人便为人所信任。《孙膑兵书·篡卒》也指出，军队战斗力的增强，在于罚必信。《百战奇法·信战》讲的是“信则不欺”，“上好信以任诚，则下用情而无疑，故战无不信。”古代兵书认为“信”有两方面：一是不欺他国，不欺其民；二是上下信任。至于以“信”治军的论述举出以下的例证：

一、守信用。不欺邻国，不欺民众。如齐桓公不背曹沫之盟，归还土地：魏文侯不违虞人之期，即使约期当天下雨了，他仍冒着雨前去赴约；又如东汉邓训以恩信征服胡人小月氏部落等等。

二、赏罚必信。如秦孝公用商鞅变法，立木南门，称移木北门者赏赐五十金。后来真有人移木北门，商鞅立即毫不犹疑地颁赏，此一举动取得举国上下对新法令的信任，新法从此畅行无碍。

三、将帅与士卒上下信任，同心协力。如燕昭王信任乐毅而致胜，燕惠王不信任乐毅而致败；诸葛亮取信士卒，广大士卒也因此忠于诸葛亮；朱元璋为了安抚降卒，使他们消除忧虑，故意在降卒中挑选五百人充当卫队，降卒见朱元璋对他们如此信任，极为感动，三万降卒决心为他效力，成为朱元璋的忠实将士。

不以信治兵，上下离心，导致兵败身亡的例子也不少。三国张飞，雄壮威猛，骁勇善战，勇冠二军，但他不体恤士卒，刑杀过分，暴而无恩。最后，在东征发兵时，为部将张达、范疆杀害，死于非命。





十五　覆林秀山

【原文】

接到惠函并地图，练勇说籍悉一切[(1)]。地图莫精于康熙内府图[(2)]，其准望勾弦[(3)]，皆命星官[(4)]亲至各处，按诸天度测量里差[(5)]。乾隆内府图，又拓而大之，亦甚精当。盖出齐次风宗伯[(6)]之手。近时阳湖董孝廉方正[(7)]，依此二图定为一本。李申耆先生付诸剞劂[(8)]，外间传本万善于此。洪稚存太史图，纸幅太隘[(9)]，考安亦粗，即东西易位，在所不免，未可以据以为行军指南也。

【注释】

（1）练勇说籍悉一切：关于你训练士兵的意见我都了解。勇：指士兵。悉：了解。

（2）内府图：内府刻印的地图。内府为皇帝仓库，后通称皇宫







的物品为内府之物。

（3）准望勾弦：指地图座标。

（4）星官：掌管天文地理的官员。

（5）按诸天度测量里差：按地球经纬度测量土地距离。

（6）齐次风宗伯：即礼部尚书齐次风。宗伯本为古代六卿之一，所掌典礼同于后代礼部所掌之职，故后世称礼部尚书为宗伯或大宗伯。

（7）董孝廉方正：即孝廉董方正。孝廉本为汉代选举官吏的两种科目名称，后来俗称举人为孝廉。

（8）付诸剞劂：用雕版印刷书借。剞劂：刻刀。剞为曲刀，劂为曲凿。因版刻要先用刀刻字，故泛称书籍雕版为剞劂。

（9）隘：指纸张太小。

【译文】

收到你寄来的信件和地图，获悉关于你训练部队的所有意见。目前的地图没有比康熙内府刻印的地图更精确的。那份地图的地理座标，都是皇帝命令专管天文地理的官员，亲自到各地按照经纬度测量之后，再修正误差才绘制出来的。乾隆时内务府又将地图按比例进行了放大，也很精确。这些地图都是礼部尚书齐次风亲手绘制的。近代阳湖举人董方正，以此二图为版本绘为一本，由李申耆先生雕版印刷。社会上流传的地图都没有这个完善。洪稚存的翰林院太史图，因为纸幅太小，而且没有认真考核，甚至连东西移位的地方也无法避免，不能作为行军指南。

【心得】

曾国藩的时代比康熙年间晚了 100 多年，但是绘制地图的技术却赶不上百年前，真是发人深省。

中国历代皇帝中，康熙是唯一对西方科学投入热情、花费精力的帝王。他学习数学和使用科学仪器，还经常反复学习欧几里得几何中的重要命题，以便掌握更好的求证法。他曾亲口告诉来华的外



国传教士，他曾将欧几里得的书从头到尾读了12遍以上。在一段时间之内，他每天利用2～3个小时的时间与耶稣会教士们讨论阿基米德与欧几里得。如果有一道难题他无法理解，他会三番五次地向教士们请教。这种对西方科学的罕见热情、专心致志与持之以恒的努力，使他的眼界比此前的任何一位帝王更宽阔。所以在他那个时代能绘制出中国历史上最精确的地图也就不足为奇了。

遗憾的是，康熙并没有成为彼得大帝，甚至他准备任命教士为朝内大臣的主张也因保守派的极力反对而停罢。自康熙以后，清政府闭关自守的倾向益强。乾嘉学派大师俞樾的观点反映出当时大多数中国人对西方科学的看法。他说："洋人巧器，亦呼为鬼工，而罗为安之，其自信知识在脑不在心。盖为人穷工极巧，可见心窍不开，在彼国为常，在中国则为怪也。"

早在孔孟时代，中原士大夫即持华夏中心论，认为中原华夏文明是最优秀的文化，其他边远少数民族地区都是低下的蛮夷文化。孟子明确地说，只有听说用华夏文明改变蛮夷地区文化，没有听说用蛮夷来改变华夏。清代康熙中叶以后的大多数士大夫正是继承这种思想，顽固地反对西方文化。同治年间，大学士倭人在反对京师创建学习外国文化科学技术的同文馆时，曾经说："读书人讲礼义，学圣人是为了报效国家，如果不读圣贤书，反而跟着洋人跑，会使歪风邪气猖狂。"在这种心理支配下，不仅中国士大夫产生盲目的排外心理，甚至连民众也普遍存有偏执狭隘的心理。曾国藩之子曾纪泽某一年乘小火轮返回家乡湖南，竟引起湖南官绅群起攻击，风波延续了几年。洋务派人士郭嵩焘乘火轮回家乡，家乡人竟然将那个他们视为怪物的洋机器烧毁！

正是这种根深蒂固的盲目排外心理使中华民族吃尽了苦头。从乾隆二十二年（1757年）起，清朝政府鉴于国内人民与外国人交往日益频繁，担心交往的扩大会给自己的统治带来威胁，开始实行闭关锁国的政策。政府一方面限制中国人出洋贸易和居住，严格控制出洋船只的大小与装载货物的品种和数量，以及水手和客商的人数，一方面还规定了严格的往返期限。中外贸易活动只限于广州一





个口岸通商，外商的贸易及其他事务的交涉，都必须和清政府特许的行商进行，不得和官府与民众直接交往；外商在华必须住在城外指定的商馆，不得擅自出入城市；对外贸易的品种和数量也有相应的严格限制。清政府的闭关锁国的政策，窒息了中国的对外贸易和航海事业，妨碍了中国向西方学习先进的思想文化和科学技术，对国家发展的负面影响不可估量。自此中国与西方的差距越拉越大。鸦片战争以后，列国打破了中国的国门，闭关锁国政策被迫取消。

同样面对外来文化的强烈冲击，中国近邻日本却采取与中国大不相同的态度：首先他们摆脱自我中心的文化意识，承认西方文明更为先进，然后“赶上或超过西洋文明的水准，而且不达目的誓不罢休”。19 世纪中期，日本封建统治危机日益加深，欧美列强的入侵又使日本面临沦为半殖民地的危险，阶级矛盾和民族矛盾极其尖锐。60 年代，农民起义和市民暴动风起云涌，资产阶级和新兴地主的政治代表，即下层武士领导的推翻德川幕府封建统治和反抗外国侵略，要求实行改革的“尊王攘夷”运动迅速展开。在农民和城市贫民武装起义的支持下，1868 年 1 月，倒幕派发动政变，宣布“王政复古”，迫使将军德川庆喜把政权交给天皇睦仁，成立了以天皇为首的中央政府。接着，天皇明治政府宣布了《五条誓文》和《维新政体书》。这两个文件是明治政府初期的改革纲领。根据这个表达地主资产阶级政治和经济要求的纲领，从 1888 ~ 1873 年间，明治政府在政治、经济、社会、文化等各个方面采取措施进行改革，确立以天皇为首的中央集权制，振兴工业、发展农业，扶植资本主义，取消封建等级制，改革教育制度，注意培养人才，加强与外国往来学习西方科学技术等，为日本资本主义经济的发展开拓了道路。因此，“明治维新”成了日本从封建主义社会转变为资本主义社会的转折点，标志着日本近代史的开端。

日本史学家吉田茂在《激荡的百年史》中概括：“在领导者决定开放门户，汲取西方文明之后，一般国民不仅没有抵抗，反而采取欣然引进西方文明的态度。”正是这样普遍的社会思潮，促使当时的日本与中国完全朝向不同的道路发展。



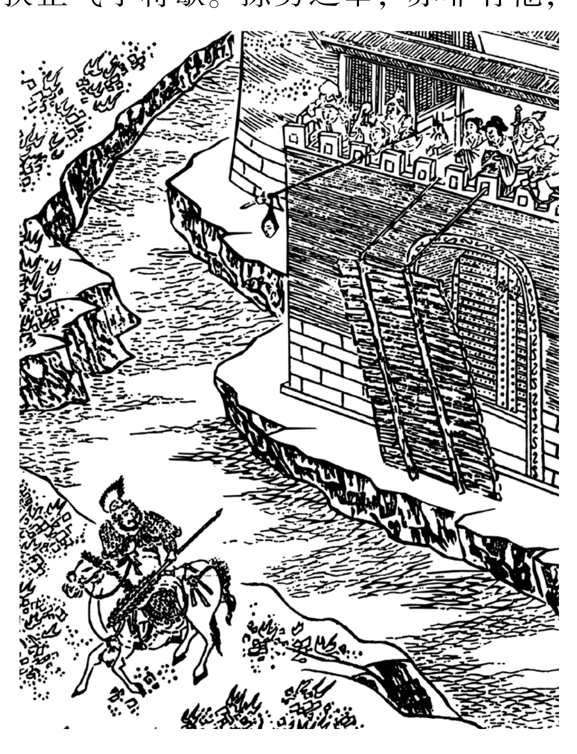


十六　与张石卿制军

【原文】

奉惠书，未即笺复[1]。比闻简调山东，自以密迩畿辅[2]，重资鸿筹，作镇海岱[3]。惟两湖吏治方就整饬[4]，军政亦有起色，遽尔[5]移节东征。不独文武方振之纲，莫为赓续[6]，即南北绅庶，亦若失所依倚。

弟自今岁以来，所办之事，强半皆冒侵官越俎[7]之嫌，只以时事孔[8]艰，苟利于国，或益于民，即不惜攘臂[9]为之，冀[10]以补疮痍[11]之万一，而扶正气于将歇。拣勇之举，亦非有他，只以近日官兵在乡，不无骚扰，而去岁丁勇有奸淫掳掠之事，民间倡道谣言，反谓兵勇不如贼匪之安静。国藩痛恨斯言，恐民心一去，不可挽回，誓欲练成一旅，秋毫无犯，以挽民心而塞民口。



每逢三八[12]操演，集诸勇而教之，反复开说至千百语。但[13]令其无扰百姓。自四月以后，闲令塔将[14]传唤营官，一同操演，亦不





过令弁委前来，听我教语。每次与诸弁兵讲说至一时数刻[15]之久，虽不敢云“说法点顽石之头”，亦诚欲以苦口滴杜鹃之血。练者其名，训者其实，听者甚逸，讲者甚劳。今各弁固在，具有天良，可覆按而一一询也。国藩之为此，盖欲感动一二[16]，冀其不扰百姓，以雪兵勇不如贼匪之耻，而稍变武弁漫无纪律之态。

迨六月初提军[17]到省，谓防堵不宜操兵，盛暑不宜过劳，遂切责[18]塔将，而右护[19]清将。而中丞[20]亦疑弟子宜干预兵事。会弟与老兄有举塔劾清[21]之折，同时并发，而尊处又有礼斥塔将何不操练。提军遂疑兄与弟并力排之，皆挟私见而非公忠也。岂其然哉！岂其然哉！嗣后兵勇相争，弟虽常持正义，而每抑勇而伸兵，自谓寸心无私，可见谅于人人。逮初六日，兵哗之变出，论者或谓是有指嗾[22]，或谓早伏阴机[23]，何不预为之所。君子直道而行，岂肯以机械崄巇与人相竞御哉[24]！惟弟本以乡绅，半涉官事，全恃虚声以弹压匪徒。一有挫损，则宵小[25]得以窥伺，而终恐难一律以抽掣[26]。

【注释】

（1）笺复：回信。

（2）密迩畿辅：靠近京城。

（3）重资鸿筹，作镇海岱：钱多粮足，地理位置十分重要。重：多。鸿：大。资：财钱。筹本：计算工具，这里代指粮物。海岱：东海泰山之间，地理位置十分重要。

（4）整饬；整顿。

（5）遽尔：突然。

（6）赓续：持续。

（7）越俎：即越俎代庖的略语，原意是说祭祀官代替厨师，比喻超越职权。





（8）孔：很。

（9）攘臂：振臂。

（10）冀：希望。

（11）疮痍：创伤，比喻民间疾苦。

（12）每逢三八：指每十天中的第三天和第八天。

（13）但：只。

（14）塔将：指塔齐布将军。

（15）一时数刻：一、两个小时。古代将白昼分为十二个时辰，故每一时辰为两个小时。

（16）一二：这里代指军中一些人。

（17）提军：指鲍起豹提军。

（18）切责：严厉斥责。

（19）右护：袒护。

（20）中丞：指中丞骆秉章。

（21）举塔劾清：推荐塔齐布，弹劾德清。

（22）指嗾：指使教唆

（23）阴机：阴谋。

（24）以机械崄巇与人相竞御：用阴险欺诈的态度和手段待人，使人互相防备。机械：指巧诈。崄巇：阴险。巇：山势险峻，泛指道路艰险、处世艰难。

（25）宵小：小人。宵：通“小”。

（26）抽掣：掣肘，干扰。

【译文】

收到来信还未及时回复。听说你调到山东，靠近京城，钱多粮足，地理位置十分重要。只是你刚刚完成整治湖南、湖北官吏的任务，军政的整顿才有些起色，突然带兵东征，不仅刚振兴的军政难以继续，就是四乡绅士民众也仿佛失去依靠。

自今年以来，我办的几件事，大多数是冒着侵犯其他官员的利





益和职权的嫌疑。由于局势十分艰难，只要有利于国民，即使招致责难也要做，这是为了挽救社稷日渐衰颓的正气，为国家尽点力。我在这段时间训练湖南士兵并没有别的目的，只因最近一些官兵常常在乡下扰民，去年湘勇也曾发生过奸淫抢劫的事情。民间谣言四起，说官军反不如土匪，使他们的生活不得安宁。我痛恨这些谣言，也怕民心一旦离散便难以挽回，因此决心要练一支对百姓秋毫无犯的部队，以挽救民心，堵塞谣言。

所以每十天中的第三天以及第八天，我便要把部队集中起来进行训练、教育。反复向官兵说明纪律的重要，严令他们不得侵扰百姓。4月份以后，有时也叫塔齐布将军传令军官一起操练，让他们听听我的训话。我每次都向他们讲解一两个小时，虽不敢说我的教育肯定能扭转他们的思想，但我诚心诚意想借着苦口婆心的劝说感化他们。操练名义上是军事训练，实际上是思想教育。听得人很轻松，讲得人却很累。那些受过教育的士兵现在都在，他们接受我的教育之后，个个禀性良善，不信的话可以一个一个去调查。我这样做得目的是为了让他们受些感化，以后不再侵扰百姓，使官兵不如土匪的耻辱得到洗雪，稍稍改变士兵毫无纪律的现状。

到6月初，鲍起豹提军到省，认为不该这样练兵，他说酷暑盛夏练兵容易使士兵过于疲劳，并严厉指责塔齐布将军参与这件事，袒护不参加操练的清军将领。骆秉章中不信任我，认为我不该干涉军队的事。正好又遇上我和你同时向皇上进呈推荐塔齐布，弹劾德清的奏折，接着你又发函批评塔齐布将军不操练，于是鲍起豹便怀疑我们两人合作排挤他。这种人不从国家利益出发，而是抱着私人成见处事，真是岂有此理。此后凡是清兵和乡勇发生纠纷，我虽然有主持公道之心，却常是压制乡勇而偏袒清兵，但我自认为并没有一点私心，只是迫于时势，怕被别人排挤，不得不如此处置。到了初六这天，长沙发生兵变，到处议论纷纷，有人说兵变有人唆使，有人说这是预先策划好的阴谋。既然如此，为什么不早做预防？大凡正人君子都应光明正大，岂能勾心斗角相互防范呢？我只是一名



士绅，半途奉命从政，全靠一点虚名镇压叛匪。一旦遇到挫折，无耻小人就暗中窥伺，唯恐天下不乱，一律采取扯后腿拆台的态度。

【心得】

古往今来，嫉贤妒能像传染病一样在中国大地不断地蔓延。曾国藩所处的时代，内忧外患令有识之士痛心疾首。在亘古未有的外来势力压迫下，中国人本来应该一心向外，御敌强国，但像湘军与清兵、汉臣与清将那样的争斗却屡见不鲜。在兵不如匪的情况下，曾国藩忠心耿耿地为主子操劳可说是到了呕心沥血的地步，却不断受到谣言中伤，确实令他痛心万分。

曾国藩在这封书信中论述争取民心的重要性。所谓“民心不可违”，善于统率军队的人，往往能因此而做到战无不胜，败而不亡。制胜之方，其实并不全赖战争。远古时候，黄帝是以其仁德获得人民的拥戴，统辖四方；商汤王、周武王之得天下，也是在不得已时才誓师伐桀、纣；黄帝、汤武并不是一开始征伐就得到天下人拥戴。即使是在战争中暂时失败，只要能把握住机会，同样也会有反败为胜的可能；楚昭王不就曾在与阖闾的抗衡中反败为胜吗?

施行仁德、重视民心而轻征伐是古人的传统观点，此种思想在先秦时期尤为突出。然而战争的确会造成民不聊生，连年战争之后往往会出现“白骨露于野，千里无鸡鸣”的景况。以武制胜，胜不可久，常常会出现你征我讨、永无尽期的局面。有鉴于此，古人崇尚以仁示德，反对以武扬威。在当代，全世界人民都渴望有一个长治久安的和平环境，尤其是受到核武器威慑的情况下，更是激发人们的和平意识，人们再也不愿经受两次世界大战的灾难，不愿再看到两次世界大战的惨象。这种愿望及要求，与中国古人何其相似!

战争有胜必有败。在不得不面对战争时，首先当求胜，而且应当做到不但敢于取胜，更要善于取胜。“善胜”之法，上策是不战而胜，即既不需要布阵，也不需要誓师；下策才是动干戈、任征讨。不战而胜需要斗谋斗智，而且在战争进程中，哪怕暂时处于不





利，甚至是失败的情况下，只要有信心、有勇气，即使需要忍辱负重，也会寻得反败为胜的机会。越王勾践不就成功地以“卧薪尝胆”之精神最后击败了猖狂一时的吴王夫差吗？中国的抗日战争，在蓄谋已久的日本侵略军的强大攻势下，中国军队连连失利，锦绣河山不到一年的时间大半沦入敌手；当时的情景曾使许多人茫然，甚至对抗战能否取胜抱持着怀疑态度，然而不屈的中国人民艰苦抗战，终于战胜了不可一世的日本侵略军。

不义不取，是自古以来的一种传统。孟子曾认为为了义可以舍生，即所谓“舍生取义”，历代的志士仁人，为了“义”，生命可以牺牲，家室可以不要；为了“义”，甚至还可以灭亲。可是“义”有公私之别，大公无私的义举历来受人颂扬。然而生活之中也有为私义而不惜一切的人，为私义者，总是结党营私，彼此袒护，从而使许多不法行为受到包庇，让许多不法之徒脱逃法网。这种为私义的行为受人鄙弃。再者，义有真伪，真义可以感动人心，如关羽作为“义”的化身，为了义，“身在曹营心在汉”，也为了义而公然放走曹操，他的行为被视为真“义”的典范。而有些“义”往往使人受到蒙蔽，如当今一些青年人，为了所谓的哥儿们义气而肆意所为，往往触犯法律而不知，真是可悲可叹。

再说行军作战，若是正义之举、顺乎天道，自然就能获取民心，得到百姓的支持；不义之师则是逆乎天理，失道寡助。日本发不义之师侵略中国，虽然猖獗一时，却终究失败。90 年代，伊拉克入侵科威特，其行不义，结果也是以失败而告终。非正义之师，其行必败。“善师者不阵，善阵者不战，善战者不败，善败者不亡”，这是奉军作战应当遵循的古训。



十七　与文任吾

【原文】

国藩回籍，侍养数日，已于廿七日驰抵衡城。窃念今日大局，若非练兵万人，合成一心，断[1]无以制此贼之死命。近时所调之兵，天涯一百，海角五十，卒与卒不习，将与将不和，此营既败，彼营掉臂[2]而不顾，哆口[3]而微笑。各营习见夫[4]危急之际，无人救应，谁肯向前独履[5]危地，出万死之域，以博他人之一微笑。以是相率为巧，近营则避匿不出，临阵则狂奔不止，以期于终身不见贼面而后快。言念及此，可为浩叹[6]，此贼有平时哉。

鄙意欲练勇万人，呼吸相顾，痛痒相关，赴火同行，蹈汤同往，胜则举杯酒以让功，败则出死力以相救。贼有誓不相弃之死党，吾官兵亦有誓不相弃之死党。庶[7]可血战一、二次，渐新吾民之耳目，而夺逆贼之魂魄。自出省以来，日夜思维，目今之急，无逾于此，惟饷需不赀[8]，省中库存无几，不得不籍吾乡殷实之家，捐赀[9]佐饷，助我一臂之力，而壮众士之行。务折阁下转






告寿珊、仙舸诸君，不惜齿牙余芬，道达区区[10]之意。于贵邑义士君子之前，求将夏间允捐之数，即日催齐于九月间解到衡州，至幸至祷。吾乡夙称仁里，有屈原贾生之遗风，岂乏高义薄云天、忠肝贯金石之人。傥[11]不以国藩为浮伪，而慨然佽助[12]，则国藩所祷祀求之，而不可得焉者也。所有捐输[13]，议敘开一简明章程，以期人人一见然，务恳广为传播，如收有数千或一万之数，望阁下约诸友亲解来衡，以敘私悃[14]，日内仍当遣一委员到贵邑，以便帮催此事。原以义声动人，如或吝于似助，即亦不敢相强，惟阁下善为裁酌。

【注释】

（1）断：副词，绝对，一定。
（2）掉臂：甩着臂膊走，形容不顾而去。
（3）哆口：纷纷指责。
（4）夫：语气词。
（5）履：踩踏。
（6）浩叹：大声叹息。
（7）庶：幸，希冀之词。
（8）不赀：不可计量。
（9）赀：“资” 的异体字。
（10）区区：自称的谦词。
（11）傥：同“倘”，倘若。
（12）佽助：帮助。
（13）捐输：捐献财物。
（14）悃：欢乐。

【译文】

我回家乡，休养了几日，已于 27 日赶到衡州。我私下考虑当前的局势，若不训练上万人的军队，上下同心，绝不能将此叛贼置



于死地。近期调来的部队，天涯 100，海角 50，士兵与士兵之间彼此不熟悉，军官与军官之间亦不和谐。这支营队打了败仗，其他营队则旁观不予支援，甚至在一旁张口嘲笑。各个营队已形成恶习，在危急关头互不救应。这样，谁肯奋勇向前，单独深入危险之地出生入死，最终却取得他人的嘲笑呢？所以军队争相投机取巧，当敌人进攻到营地时则躲藏起来不出战，临阵打仗时逃脱唯恐不速，都期望一辈子见不到贼影才痛快。说到这里，实在令人叹息。正因为这样，叛贼才有平时这样的猖狂。

我的意见是招募万名士兵加以训练，使他们同生死、共患难、赴汤蹈火，在所不辞。打了胜仗大家都能举杯庆贺互让功劳，打了败仗大家都能拼死挽回劣势。叛贼有誓不相弃的死党，我们官军也应有誓不相弃的死党。到那时，就可以与叛军血战一、二次，逐渐使人民的耳目为之一新，而使叛贼胆颤心惊、丧魂失魄。自从离开省城以来，我日夜都在思考，当前最急迫的事便是军饷的缺乏。省城库存不多，不得不向家乡的富裕人家多方筹集，以助我一臂之力，并支援出征的将士南下。请您一定转告寿珊、仙舸诸君，不惜多费口舌，转达我的微薄谢意。在贵处义士君子面前，请求将他们在夏季答应的那一部分捐款，尽快如数催齐，于 9 月份押送到衡州，真诚地感谢和为您祈祷。咱家乡历来是礼义之邦，有屈原和贾生的遗风，哪能缺少义气高于云天，忠肝能穿金石之人。但假如他们不认为我是虚伪之人而愿意给予慷慨帮助，那则是我祈祷恳求而不容易得到的结果。有关捐赠，准备拟定一份简明章程，以便人们看后一目了然。诚恳地请求人们广为传之。如能收到数千或一万之资，希望阁下约好诸位朋友亲自押解到衡州来，并叙我们的欢乐。日内我仍将派一委员到您那里，帮您催办这件事。但要以仁义打动人心，如果他们吝啬资财不愿对我资助，切下可强迫。请阁下酌情裁处。







【心得】

在这封书信中，曾国藩提出了两个重要的军事谋略，一是团结一致，群策群力；一是军饷问题。

要做到“合成一心”，官兵之间必须同甘共苦。《淮南子·兵略训》说：“将必与卒同甘苦，俟饥寒，故其死可得而尽也。”《医时方言·卷一·将篇》也说：“势在危急，上下同命。主将必与士卒同甘苦、均劳逸，问病抚伤，如家人父子，民始归心。”“凡为将之道，要在同甘共苦。如遇危险之地，不可舍众而自全，不可临难而苟免，护卫周旋，同其生死。如此，则三军之士岂忘己哉!”《黄石公三略·上略》曰：“夫将帅者，必与士卒同滋味而共安危，敌乃可加。……与之安、与之危，故其为可合而不可离，可用而不可疲。以其恩素蓄，谋素合也。故曰：蓄恩不倦，以一取万。”《经武要略》曰：“与士卒同甘苦，得群心谓之众，失群心谓之寡。”《纪效新书·卷首·纪效或问》云：“所谓同滋味者，非独患难时同滋味，平时亦要同滋味。”《尉缭子·战威第四》云：“勤劳之师，将必先己。暑不张盖，寒不重衣，险必下步，军并成而后饮，军食熟而后饭，军垒成而后舍，劳逸必以身同之。如此，师虽久而不老不弊。”《国语·齐语》曰：“居同乐，行同和，死同哀，是故守则同固，战则同强。”另外，《练兵实纪》、《兵经百字》等书，都对“同甘共苦”有许多论述。可见，作为一种治军率众的谋略，此一问题为历代兵家所重视。《黄石公三略·上略》把这称为“将礼”，并举例说：从前，越王勾践统兵打仗，有人送给他一箪酒，他叫人把酒倒进河里，与士兵同流而饮。一箪酒虽然不能使一河的水都沾染酒味，但是全军将士却因将帅能与自己同甘共苦而感激奋发，愿意拼死作战。又引《军谶》语说：“军井未达，将不言渴；军幕未办，将不言倦；军灶未炊，将不言饥。冬不服裘，夏不操扇，雨不张盖，是谓将礼。”

《孙子兵书》首篇就提出了“令民与上同意”的问题，战争实





践证明，大凡上下一心，同仇敌忾的部队，都可以在实战中取得胜利。张预曾对此注曰："百将一心，三军同力，人人欲战，则所向无前矣。"《六韬•文韬•文师》云："同天下之利者得天下，擅天下之利者失天下。"也是强调上下一致。两军相敌，争战厮杀，虽然决策定计权在将帅，但战争最后胜利，仍然靠全体官兵奋战。军队的基础在士兵，没有全体士兵的奋战，再高明的决策也难以实现，任何战争也无法取胜。

这个谋略的要义在于：加强军队间的团结，军士之间、将帅与士卒之间同甘苦、共安危，并以此情份感化士卒，以达到促使士卒自觉地投入战斗，愿与之生、与之死，拼命与敌人作战的目的。

公元前279年，齐国大将田单曾凭借即墨一座小城，靠老弱残兵，打垮兵车万乘的强大燕国，但他用了整整3个月却没能攻下小小的狄邑。为此他特意前去请教鲁仲连，想问清楚其中的原因。鲁仲连说："你在即墨作战时，坐下来就编车袋，站起来就拿铁锹挖战壕，给士卒们做榜样。将军有牺牲的决心，士卒也没有偷生的念头，上下一心，"呼吸相顾，痛痒相关"，他们跟你一样与敌人拼死战斗，这就是当年你能打败燕军的原因。而现任呢，你是相国，有租赋供奉，有享乐欢娱的地方，金带围腰、驱车跃马，一味贪图享乐，全无牺牲的决心，士卒怎么能和你一起效命呢?"田单听了此话，立刻醒悟。第二天，亲自出马，身无士卒，以鼓舞士气，身临战场，不顾个人安危，站在矢石如雨之处，擂鼓指挥，齐军将士个个奋勇，很快便攻下了狄邑。

公元75年，汉将耿恭驻守柳中城（今新疆鄯善以西）。当时正值汉明帝驾崩，章帝新立，国有大丧，救兵不至。匈奴兵至与车师叛乱军合攻耿恭，形势极端险恶。耿恭镇定自若，率众御敌。他与士卒推诚相见，誓同生死，食尽穷困，就煮钟弩，吃上面的皮革。虽然如此艰苦，士卒也无二心，毫不动摇。仅剩几十个人还顽强抵抗，一直坚持到公元76年，救兵来援，胜利而还，幸存者仅13人。



与士卒同甘共苦，上下一心，可以取信于士卒，以一人之心，争取万人之心，精诚团结，英勇作战，历史上这一类的战例很多，因而历代将帅都把它当作治军作战的基本原则之一。

同时，除了团结一致、上下一心之外，士兵与士兵之间，部队与部队之间也应加强团结，共同对敌，才能同舟共济，战无不胜，攻无不克。《孙子兵书·九地篇》云："故善用兵者，譬如"率然"；"率然"者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问："兵可使如率然乎?"曰："可。"夫吴人与越人相恶也，当其同舟共济，遇风，其相救也，如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。""同舟共济"本来的意思，只是大家同乘一条船过河，而这里则是指在遭到敌人攻击或遇到困难时，兵士之间，部队之间应当彼此互相救助，同心协力，团结一致，以克敌制胜。孙武用它来说明军队在作战时，犹如同乘一条船而遇到大风，必须互相救助。"率然"是传说中的一种蛇。《神异经·西荒传》载："西方山中有蛇，头尾差大，有色五彩。人物触之者，中头则尾至，中尾则头至，中腰则头尾并至，名曰率然。"《晋书·孙绰传》载："若身手之救痛痒，'率然'之应首尾。"传说这种蛇多聚于常山。常山，即恒山，主峰在今河北曲阳西北，为我国五岳中的北岳。西汉时，为避讳汉文帝刘恒的"恒"字，改为"常山"。到了北周武帝时，又改为恒山。《神异经·西荒经》注："会稽常山最多此蛇。"孙武设问，军队打仗可不可以使之像"率然"这种蛇一样，攻其前而后至，攻其后则前至，攻其中则首尾至。回答是肯定的。现称为"同舟共济"，即在共同面临危难时，共同对敌以求必胜，提挈三军若使一人。

《黄石公三略·上略》云："良将之养士，不易于身，故能使三军如一心，则其胜可全。"《孟子·公孙丑章句下》云："地利不如人和。"明朝张居正说："和，则一可当百；不和，虽有众，弗能用也。"古之用兵，强调将与兵团结一致，强调使三军如使一人。





在强调部队团结一心与“同舟共济”的要求是一致的。

同舟共济，从孙武的原意讲，并非是说使将帅和士兵自觉团结一致，共同对敌，而是把军队置于不得已而互相救援、奋力拼杀的境地。相互仇恨的人同乘一条船遭遇风险时，尚能相救如左右手，在面对共同敌人的战场上，有组织、有约束力的军队就更当如此了。这种在不得已的情况下，“携手若使一人”的状况，确实反映了那个时代将帅用兵的方法。在当时的战争中，把战士赶到战场，“如登高而去其梯”，上得去，下得来，能进而不能退，像赶羊群一样，趋来赶去。而且，孙武、孙膑、吴起，以及曾国藩这些军事家，都强调不惜杀戮大量士卒来驱使部队作战。士卒惧怕严刑，惧怕涉及家庭利害，因而不得不奋勇作战。另一方面，古代作战，常会大量杀害俘虏，败也不免一死，不战则必死，后退则必死，战则有求生之可能。在这种情势下，只有“同舟共济”，共同对敌，才有生之契机。因而，孙武所强调的“同舟共济”，完全是一种被动的性质。

公元450年，沈璞守盱眙（今江苏盱眙），南朝宋将臧质兵败，要求入城。幕僚认为，城里地狭人多，若再接纳败军，恐造成负担，故主张闭门不受。沈璞却说：“舟楫之计，固已久息，敌人的残害，古今未有，屠剥之苦，众所共见，就是那些幸存者，也要被驱赶到北国去做奴婢，臧质的士卒当然害怕啊！”因此，沈璞认为应该同舟共济，共同退敌。于是开门接纳败退的部队，合兵一处，共守盱眙。魏军进攻，三旬不下，只好烧掉攻具而退。

显然，这和当今社会在治军问题上所强调的“同舟共济”有很大不同。我们强调的是将帅士卒根本利益的一致性，人与人之间，情同手足。要求每个人树立全局观念、整体观念，严格执行命令，树立密切协同的思想，形成完整的战斗力，以克敌制胜。



十八　覆江岷樵[1]中丞

【原文】

来示，论兵勇短长，最为切当。仆于二月间，复魁太守书有云："岳王复生，或可换孱兵之筋骨，孔子复生，难遽变营伍之习气。"虽语涉谐谑[2]，实痛切之言也。今欲图谋大局，万众一心，自须别开生面，斩新日月，专用新招之勇，求忠义之士将之，不杂入营稍久之兵，不用守备以上之将。国藩之意，盖与阁下若符契耳。添勇六千之说，昨因令弟达川，带勇一千进省，即令其先将此勇赶紧赴皖，以备阁下爪牙之需。其余五千，须俟船炮办齐，水陆并进，乃可有济。省申诸友及璞山[3]之意，皆欲急急成军以出。国藩思此次由楚省召勇东下，一以为四省合防之计，一以助阁下澄清之用，必须选百练之卒，备精坚之械，舟师则船炮并当，陆路则将卒并愤，作三年不归之想，为百战艰难之行，岂可儿戏成军！仓卒一出，人尽乌合，器多苦窳[4]。船不满二百，炮不满五百，如大海





簸豆，黑子著面，纵能迅达皖省：究竟于事何补。是以鄙人愚见，总须备战舰二百号，又辅以民船，载货者七八百，大小炮千余位，水勇四千，陆勇六十，夹江而下，明年成行，与麾下相遇于九江、小孤之间，万始略成气候。否则名为大兴义旅，实等矮人观场，不值方家[5]一哂[6]耳！明知阁下盼望此勇甚切，然速而无益，不如迟而有备。且阁下初到庐江，办宜将吏治民事，略为整顿，即陆路堵御，本境剿匪，有随身带往之勇，有达川绩往之勇，有李少荃[7]旧练之勇，亦尚足资捍卫。想卓裁定，以为然也。

【注释】

（1）江岷樵：名忠源，湖南新宁人，湘军将领。因镇压太平军有功，后外迁至知府、湘北巡抚等职。太平军攻克安徽庐州时投水自尽。

（2）谐谑：滑稽而略带戏弄之意。

（3）璞山：即王鑫，璞山为其表字。曾国藩在整治团练之事时，曾协助共理。

（4）苦窳：粗劣。

（5）方家：原指深于道术之人，后指精通某种学问和艺术的专家。

（6）哂：讥笑。

（7）李少荃：即李鸿章，少荃为其字。安徽合肥人，道光进士，授翰林院编修。曾为曾国藩幕僚。

【译文】

来信说到官兵与湘勇的优点和缺点，甚为精辟恰当。我于二月间，给魁荫亭太守的信中说：岳飞如复生，或许可以使这些软弱散漫的士兵脱胎换骨，但假如孔子再生，却难以迅速改变军队中的恶习。”虽然这些话说得有些戏谑，但实在是切中时弊的肺腑之言。





目前要谋划大局，必须万众一心，才能别开生面，改换天地；只使用新招收的乡勇，选拔忠义的绅士、文生作为他们的统帅，纯洁队伍，不混杂入伍稍久的士兵，也不使用过去守备以上的军官。我的想法和阁下的意见完全相符合！需要增加6000湘军的事情，昨天因为令弟达川带兵1000员进省，当时即已命令他将这支部队迅速带赴安徽，以满足您的急需。其余5000，须等船炮办齐，水陆并进，才能对您有所支援。省内诸位朋友和王鑫的意思，都是想赶紧编组军队出师。我认为此次从湖南招募楚勇东下，一方面是为了4省的共同防御，另一方面也为帮助阁下清剿逆贼，因此，必须挑选训练有素的士兵，配备优良的武器装备，水师要船炮齐备，陆军则须将士斗志昂扬，做好3年不归的心理准备和经历数百次艰难战斗的物资准备，岂能像儿戏一样随便组建军队，仓促出兵呢？如若士兵都是乌合之众，武器装备少又粗糙，船不足200，炮不够500，那么只能是沧海一粟，大面积上的一个黑点，不值得注意，即使能迅速到达安徽，对战事又有什么帮助呢？按照我粗浅的意见，总得准备战舰200艘，还要有民船和载货船七、八百艘辅助，大小炮千余门，水兵4000，陆军6000，沿江而下。明年办完启程，与您在九江和小孤山之间会师，那时才有可能成大气候。否则，看起来像大兴仁义之师，实际等于矮人看戏，不值得行家一笑！明知您急切地盼望湘军增援，但仓促出师又没有好处，不如延迟一段时日，等准备充分之后再出师。况且您初到庐江，也应该将官吏和民事稍微整顿一下，即使是陆地上需要防御逆贼、境内需要剿匪，您有随身带去的部队，又有达川随后带去的湘勇，还有李鸿章过去训练的部卒，依靠这些部队也足以保卫庐江了。我想让您裁决，也会做出相同决定的。

【心得】

在这封书信中，曾国藩再三强调军队上下要团结一致、“万众一心”，以“图谋大局”的谋略思想，另一方面又提出军队武器装



备问题，强调军队的粮饷供应。

只有团结一心，才能增强自己的战斗力，以争取战争的胜利。因此，《孙子兵书》首篇即提出“令民与上同意”的问题，事实证明，大凡上下一心、同仇敌忾的部队，都可以在实战中取得胜利。张预曾对此注解说：“百将一心，三军同力，人人欲战，则所向无前矣。”《六韬·文韬·文师》云：“同天下之利者得天下，擅天下之利者失天下。”也是强调团结一心、上下一致，以争取克敌制胜的观点。两军相敌，争战厮杀，虽然决策定计权在于将帅，但要取得战争的最后胜利，仍然要靠全体官兵奋勇作战。军队的基础在士兵，没有全体士兵的奋勇作战，再高明的决策也难以实现，任何战争也无法取胜。因此，孙武把“上下同欲”当作用兵打仗能获取胜利的重要谋略之一，总结了治军作战的重要规律。

公元前周赧王年间，燕昭王用乐毅为上将军，联合6国之军一同伐齐。燕昭王与乐毅意见统一，方略一致，乐毅在前线征战，燕昭王不但赏赐乐毅家衣物，并派人带大批礼物送给乐毅，立为齐王，以示信任。乐毅不受，回书向燕昭手表示誓死效忠。燕军仅花费半年时间，连夺齐70余城，仅剩两座城池未攻下。

公元前279年，乐毅伐齐将要取得最后胜利时，燕昭王薨逝，燕惠王即位。当惠王为太子时，即对乐毅心有不满。齐国田单乘机施行离间计，使燕惠王派骑劫代替乐毅。乐毅知道燕惠王居心叵测，怕回国后被杀，向骑劫交出兵权后便投奔了赵国。燕军将士因此忿忿不平，军心涣散，齐国转败为胜。这一段历史，从正反两个方面说明了：临敌作战，“上下同欲者胜，上下不同欲者败。”





十九　兴王璞山

【原文】

仆于十六日到家，身染小恙，比已全愈。每念天下大局，极可伤痛。桂东之役，三厅兵寻杀湘勇于市，足下所亲见也。江西之行，镇筸[1]兵杀湘勇于三江口，伤重者十余人。七月十三、八月初六，省城两次兵噪，执旗吹号，出队开仗，皆以兵勇不和之故。七月二十四，临庄诸君遇难，亦以镇筸云贵兵见贼逃溃，危败不救遂致，斯痛！盖近世之兵，孱怯极矣。而偏善妒功忌能，懦于御贼，而勇于扰民。仁心以媚，杀己之逆贼，而狠心以仇胜己之兵勇。其仇勇也，又更胜于仇兵。曩[2]者己酉新宁李沅发[3]之变，乡勇一跃登城，将攻破矣，诸兵以鸟枪击勇坠死，遂不能入。近者兵丁杀害壮勇之案，尤曾见叠出，且无论其公相仇杀，即各勇与贼事殷之际，而各兵一不相救，此区区之勇，欲求成功，其可得邪。不特勇也，即兵与兵相遇，岂闻有此营已败而彼营冒险往救者乎？岂闻有此军饿死而彼军肯分一粒往哺者乎？仆之愚见以为，今日将欲灭贼，







必先诸将一心，万众一气，而后可以言战。而以今日营伍之习气，与今日调遣之成法，虽圣者不能使之一心一气，自非别树一帜，改弦更张，断不能办此贼也。鄙意欲练乡勇万人，概求吾党质直[4]而晓军事之君子将之。以忠义之气为主，而辅之以训练之勤，相激相劘[5]，以庶几于所谓诸将一心，万众一气者，或可驰驱中原，渐望澄清。

【注释】

（1）镇筸：地名，在今湖南省凤凰县南。

（2）曩：以往，从前。

（3）李沅发：太平军毕再浩的旧部，后投降清罩，一八四九年在湖南新宁再次起义。

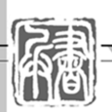
（4）质直：正直，质朴而率直。

（5）劘：磨。

【译文】

我于十六日到家，身体患了点小病，现今已经痊愈。每当想起天下大事，就十分痛心。在桂东打仗时，三厅兵在街上寻杀湘军的情形，您是亲眼看到的。在江西打仗时，镇筸兵在三江口杀伤湘军，重伤者就有 10 多人。7 月 13 日、8 月 6 日，省城发生两次士兵哗变，竟然执旗吹号，列队打仗，都是因为官兵和湘军不团结的缘故。7 月 24 日临庄众人遇难，也是因为镇筸、云南、贵州等官兵，见了敌人就逃，看到我军危急而不救援所造成的惨痛结果！现在的官兵，懦弱胆小极了，但偏偏善于妒功嫉能，与敌人作战胆怯，骚扰百姓却那样勇敢。残杀异己比杀敌还狠，仁义之心早已泯灭。没有哪种仇恨胜过仇恨自己的官兵和乡勇，而且对乡勇的仇恨比对官兵更厉害。如过去的己酉年（即 1849 年），李沅发在斩宁县叛乱，乡勇们奋力登城攻战，城将要被攻破时，官兵反而用鸟枪向攻城的乡勇射击，不少乡勇坠城而死，无法接近城池。官兵残杀乡





勇的事件，层出不穷。无论是各军共同对敌，或各种军队与太平军激烈战斗的时候，各路官军对乡勇从不救应。这样的军队，要想靠他们取得成功，怎么可能呢？不单单对乡勇的态度是这样，就是官兵与官兵之间也是如此。难道谁曾听说过这一营战败了而另外一个营冒险前往救援的？谁曾听说过这支军队快饿死了，而另一支军队肯从自己的粮食中分出一粒米给对方吃的？可以说，从来就没有。因此，以我之浅见，要消灭太平军，首先要各将领同心同德，士兵们万众一心，然后才能谈到打仗的问题。根据现在部队所存在的邪气恶习和部队调动的办法，即使是圣人也难以指挥。要让官兵上下一心，非要独树一帜，改变旧的制度和办法不可，如不这样，绝不能消灭叛贼。我的意思是需要训练乡勇万人，一概从我们的士绅、文生中选拔，让品德高尚又通晓军事的人去统率，灌输部众忠君报国的思想，同时辅以艰苦严格的军事训练，相互激励和磨练，即所谓诸将同力、万众一心。这样的军队才有希望驰骋中原，荡平敌寇。

【心得】

在这封书信中，曾国藩所论述的仍是军队的团结问题。他强调只有“诸将一心，万众一气，而后可以言战”。

曾国藩这个理论极为重要。《论语·学而》说：“子曰：‘礼之用，和为贵，先王之道斯为美。’”指出“以和为贵”的重要性。从军队建设来看，所谓“和为贵”就是指士卒上下之间，以大局为重，和睦相处，临敌作战才能团结一心，同舟共济，互相支援，以取得战争的胜利。《将苑》也指出：“用兵之道，要在人和。人和，则不劝而自战矣。若将吏相猜，士卒不服，忠谋不用，群下谤议，谗慝互生，虽有汤、武之智而不能取胜于匹夫，况为人乎。”“人和”的重要性，这里讲得很明白，但如何做到“人和”呢？这就必须先从将帅做起。

一是要推功于人，揽过于己。西汉名将卫青，在这方面堪称楷





模。据《汉书》记载，卫青不仅英勇善战，而且有大将的品德和气度。他曾亲奉骑兵，七次出击匈奴，屡获大胜。然而，他从不居功邀封，总将功劳归于汉武帝与众将，因而深得部属的爱戴。

二是严于责己，知错即改。在这方面，战国时的廉颇最具代表。廉颇起初曾居功自傲，影响团结，但由于他后来能幡然省悟，向蔺相如“负荆请罪”，终于使得“将相和”，两人还因此成了“刎颈之交”。

三是折节容下，宽以待人。据《三国志·吴书》载：三国时的周瑜，不仅是一位足智多谋的军事统帅，而且是一位豁达大度的谋略家，并非《三国演义》中，那个心胸狭窄、不能容人的形象。而程普则是东吴一员战功卓著的老将，由于年高资深，被人尊称为“程公”。程普初时自恃不凡，不把年轻的周瑜放在眼里。当周瑜被任命为东吴全军的统帅，程普更是不服气，还多次寻衅侮辱周瑜。但周瑜从不计较，一直非常尊重程普，并主动前往程府探视相请教，终于使老程普感动得说：“与周公瑾交，若饮醇酒，不觉自醉。”

四是相互协作，荣辱与共。明代的戚继光非常重视官兵之间、士卒之问相互救助的行为与情谊，并将其明定为一条令予以推行。他在《纪效新书·阵令篇》中规定：“凡每甲一人当先，八人不救，致令阵亡者，八人俱斩。一甲被围，别甲不救：一队被图，本哨各队不救；一哨被图，别哨不救，致令失陷者，具法斩其哨、队、甲长。”相关这类近乎连坐性质的条文，还有许多，其目的就是让大家自觉地从整体利益出发，互相救援，团结一心，共同杀敌。

可见，部属间的和睦互助与协调一致，不是凭空得来的。“和”，乃是将领自身修养与统率艺术高度结合的产物。“和”，来之不易，影响巨大，以和为贵，获得团结与友谊，比什么都重要。

为了达到团结一致的教育与目的，还可以采取“和稀泥术”。“和稀泥术”是指为了平息争执双方的怒气，调解其纠纷，缓和其





矛盾，而采取的一种不论双方是非曲直，不给双方惩罚的解决方法。

魏孝文帝迁都洛阳后，任命元志做洛阳令。有一天，元志乘车上街，遇到御史中尉李彪的车迎面而来。按当时封建阶级礼节，职位低的官吏应向职位高的官吏让道。可元志是一个不避强权的人，坚持不让道，于是两个人争吵起来，一起到孝文帝那里去请求评理。李彪说："御史中尉是皇帝的近臣，元志作为一个地方官，不让道就是和御史中尉对抗。"元志却说："我是皇帝指派国郡都在的地方长官，凡住洛阳的人，不管是谁，都编在我主管的户籍里，我为什么要让路给御史中尉！"由于李彪和元志都是孝文帝的忠实臣僚，孝文帝不便说谁长谁短，也不好指责并惩罚谁，于是孝文帝便运用"和稀泥术"，说："洛阳，是我的丰沛（指帝王的故乡），应自分道扬镳。自今之后，可分路而行。"

对于不涉及重大原则的一些矛盾、纠纷，采取"和稀泥术"，既可以避免双方积怨愈来愈深，伤害感情，且有助于缓和矛盾，又可以减轻领导者的工作负担，免得被繁杂琐事困扰。唐代宗对待驸马郭暖"打金枝"一事的处理，与其说他是开明大度，还不如说他采用了"和稀泥术"。据《资治通鉴·唐代宗大历二年》记载：唐代宗的女儿升平公主与郭子仪的儿子郭暖（即驸马）吵架，郭暖动手打了升平公主。升平公主将郭暖说的不敬之言告诉父皇，郭子仪亲自绑缚郭暖向代宗请罪。代宗笑着说："俗话说"不痴不聋，不作家翁"，儿女们吵架，何必当真呢！"于是一场风波就这样平息了。

所谓的"和稀泥术"，是指在坚持原则的前提下，解决矛盾、平息事态的一种策略，不是为保存"一团和气"做交易，以牺牲事业作为代价的妥协退让行为。

就今天的商业社会而言，也应讲求团结，所谓"和气致祥，乖气致戾"，意即和睦招致吉祥，不和睦则招致灾祸。这是旧时调解纠纷时常用作劝慰的话。《汉书·楚元王传》刘向云："和气致祥，乖气致异；祥多者其国安，异众者其国危。"在一个企业里也是如此。





"和气致祥"，即"和气生财"。在日本一家电池厂里，有一间"思想健康管理室"，它的用处据说是排难解纷，旨在促进厂里上下左右的和睦、友爱。它应用了教育学、心理学的某些原理，因而产生了一定的效果。

所谓"思想健康管理室"，是由空荡荡的五厅一室所组成。

第一厅，迎面挂着一面大镜子，镜子下面画一双白粉脚印，闹别扭的双方进来之后，要面对镜子，站在脚印上，各自看清自己的表情。据说，当此之时，因为镜面上出现的形象，不是"怒发冲冠"，就是嘴歪眉竖，当事人左看右看的结果，难免自愧其丑，于是在不自觉之间会使"火气"下降，对立情绪减轻。

第二厅墙壁上挂着一排哈哈镜，闹别扭的双方进来之后一样要先照镜子。据说这样可以使大家露出笑颜，使紧张情绪一下子缓和下来。最后照的是一面正常的平面镜，据说目的是使人从畸形的幻境中，忽然恢复本来面目，这有助于情绪归于平和，此时如能回过头想想，就会知道应当正确、公平地对待别人，不可把别人看得一无是处，也不要把自己看得完美无缺。

第三厅叫作弹力球厅。这里的天花板上吊着一个勾子，地板上也钉着一只勾子，两勾之间用松紧带系着一颗球，对立者分别用力去击球，由于弹力和惯性的缘故，击出去的球反而会弹回自己的脸。这意思是说朋友之间相处，争执虽然难免，但不可做得过分，你全力打击别人，那反作用力也将回应到你自己身上。

第四个厅叫"傲慢像厅"。厅内扎了一个大草人，外貌趾高气扬，瞪眼吹须，一副不可一世的模样。草人旁边挂着一根棒子，每人进去打三下，意思是打掉傲慢态度，提醒自己今后不再盛气凌人。

第五个厅里面挂着许多相片，分两边装在镜框内，一边是和颜悦色、专心致志于学习和工作的英厚青年的照片；另一边则是在酒吧里鬼混、打架，外观不雅的小伙子的照片。两相对比，请君"自省"。

最后一间是谈话室。到这里双方水下来好好交谈，心平气和，前嫌尽释，和好如初。





二十　兴魁荫亭[1]太守

【原文】

国藩以前月下旬，于寓中设审案局，十日内已戮五人。世风既薄，人人各挟[2]不靖[3]之志，平居造作谣言。幸四方有事而欲为乱，稍待之以宽仁，愈嚣然自肆，白昼劫掠都市，视官长蔑如也。不治以严刑峻法，则鼠子[4]纷起，将来无复措手之处，是以，壹意残忍，冀回颓风于万一。书生岂解好杀，要以时事所迫，非是则无以锄强暴，而安我孱弱之民。盖与阁下为政，夙心颇相契合也。前信已封未发，适接来书，盖多至论。就现在之额兵练之，而化为有用，诚为善策。然习气太盛，安能更铸其面目，而荡涤其肠胃？恐岳王复生，半年可以教成其武艺；孔子复生，三年不能变革其恶习。故鄙见，窃谓现在之兵，不可练之而





为劲卒。新募之勇，却可练之，便补额兵。救荒之说，自是敝邑与贵治急务，然公帑既难于四颁，而民间又无可多捐，虽有善者，亦不过补救十一。侦探本当今第一急务，张制军北去时，曾与弟约，每日一信，今去已久，仅接二书。下游消息，亦未细叙。初六得江西信，知粤匪于十一破九江，十七陷安徽，廿五又去安庆，而东下矣。湖南去贼日远，籍可少息。

【注释】

（1）魁荫亭：即咸丰时湖南宝庆知府魁联。

（2）挟：心里怀着怨恨。

（3）不靖：不安定。

（4）鼠子：鄙视他人的言词，犹如说“鼠辈”。

【译文】

我上个月下旬在寓所设立了审案局，10 天内杀了 5 个人。由于社会风气的刻薄，世人又各自抱着不可告人的目的，对我凭空捏造了许多谣言。恰好此时各处闹事，贫农会党又欲叛乱，对他们稍加宽仁，他们的气焰则更加嚣张，竟蔑视长官，肆无忌惮于光天化日之下在城市里劫掠。对这些人不使用严刑峻法痛加诛戮，则将会有更多和他们一样的人出现，将来就无从下手处置他们了。所以，我坚持对他们实行残酷镇压，以达到扭转一点社会颓风败俗的目的。并不是我这个书生爱开杀戒，完全是形势所迫，不这样做就不能够铲除强暴，安定懦弱的庶民百姓。我与您同时从政，夙愿是相同的。前一封信写好了，但尚未寄出，刚好又收到您的来信，就多谈一些。如果就以现在国家的军队，经过训练把他们变成素质良好而有用的兵勇，那是最好不过的办法。然而，他们的腐败习气已经过于严重，岂能重新改变他们的面貌，从本质上洗刷他们内在的污浊呢？岳飞若能复生，用半年的时间或许能把这支军队的武艺训练好；但若使孔子复生，花费 3 年的时间也改变不了他们的恶习。所







以，以我之见，现有的士兵因陋习已根深蒂固，是无法训练成有战斗力的军队，而新招收的兵勇却可以练好以代替现有的武备。关于救荒的问题，是我这里和你那里的当务之急，但公款既难于四处颁用，而民间又无法征收捐税，虽有善良的人给予捐款，也只能补救极小部分。搜集军情本来应是当前的第一要紧大事，张制军在北去时曾和我约定，每天通一封信，现在已经过去了很长时间，仅接到他的两封来信。关于长江下游的情况也写得不详细。本月初六我收到从江西来的一封信，获悉太平军于 11 日攻破九江，17 日安徽失陷，25 日占领安庆后东下。太平军离湘南越来越远，借此机会正可以稍作休息。

【心得】

曾国藩在这封书信中主张以重刑治理乱世，坚持严刑峻法。

的确，所谓治乱世用重典，矫枉必须过正。“矫枉过正”较早见于《越绝书》，作“矫枉过直”。《盐铁论》也有此语，作“挠枉者过直”。《汉书》始作“矫枉过正”，该书在《诸侯王表》前面的序言中说：“汉兴之初，海内新定，同姓寡少，惩戒亡秦孤立之败，于是剖裂疆土，立二等之爵，功臣侯者百有余邑，尊王子弟，大启九国……而藩国大者跨州兼郡，连城数十。……可谓播枉过其正矣。”唐朝的学者颜师古注道：“桥，与矫同。枉，曲也；正曲曰矫。言矫秦孤立之败，而大封子弟，过于强盛，有失中也。”

据《后汉书·仲长统传》载：仲长统的论著《昌言·理乱篇》中，也出现过此语。仲长统，字公理，汉献帝时曾任“尚书郎”等官职，为人倜傥，直言无忌；他对当时衰乱的局势颇有不满，常常说古论今，表示愤慨。他的《昌言》，就是在这样的情绪下写成的，共 34 篇、10 余万言。《理乱篇》中有这样几句：“夫乱世长而化世短，乱世则小人贵宠，君子困贱。……逮王清世，则复入于矫枉过正之险。……上《后汉书》作者范晔，在《仲长统传》中评论说：“……若乃偏情矫用，则枉直必过。”在这一句下面，有注说：“孟





子曰：'矫枉过直。'矫，正也；枉，曲也；言'正曲者过于直'，以喻为政者惩奢则太俭，患宽则伤猛，不能折衷也。"可见，早在战国时期的孟轲，就已经说过"矫枉过直"这样的话了。

《后汉书》在评论马武等所谓"中兴二十八将"的功绩和汉光武帝纠正前汉封赏功臣过重的缺点时也说："故光武鉴前事之违，存矫枉之志。"这一句下面，又有注道："矫，正也；违，失也；枉，曲也。孟子曰："矫枉者过其正。"

但是，《后汉书》武英殿本（清朝乾隆年间的校印本），却在这个原注之下，加注道："今本《孟子》无此语。"大概，早先的《孟子》中是有"矫枉过直"和"矫枉者过正"等语的，而后来以至现存的《孟子》，则已失传了有关的章句。因此，孟子最初说这句话的含义是不可考了，而后来的人则都把它用作"过火"、"过分"，比喻纠正某种缺点或偏差而做得过了头的意思。

在一个国家或一个团体、部门，当某一不良风气或不良习惯出现时，作为领导者，要纠正这一个偏差，采用不偏不倚的中庸办法，常常无法达到预期的目的。急切解决问题的领导者，常采用矫枉过正的方法。采用这个方法，如同要弄直一根弯了的竹竿或扁担，如果只是把弯了的竹竿或扁担压到正直或水平位置，是难以达到目的的。只有把弯了的竹竿或扁担压到与弯度相反的水平或垂直线之外，待弯了的竹竿或扁担慢慢弹回，才有可能使其达到"正"、"直"的标准。





二十一　与储石友[1]

【原文】

弟移驻衡城，公私平顺。每念天下大局，不堪再有失坏。意欲练勇六千，概求吾党忠义朴诚之士统领，而一归江岷樵调度，以为澄清海宇之具，而纾君父宵旰[2]之忧。昨阁下禀来，即令魏崇德归湘，补招一百，合成一营，茶陵安仁之事，经塔副将[3]一战成功。其善后事宜，搜捕余匪；妥抚难民，请阁下与周守备妥为办理。诸勇在外，须约束严明，秋毫无犯，至要，至要。待安仁一案办理完毕之后，即与周守备，带勇同来衡城，商议一切。在外无事，每日仍须认真训练。将来到衡，恐为日不多即须东征，不得多加操练之功也。



【注释】

(1) 储石友：名玫躬，字石友，咸丰四年进攻宁乡时兵败被杀。

(2) 宵旰：古代用以形容帝王勤于政事。

(3) 塔副将：即塔齐布，字智宁，满州镶黄旗人，清军参将，屠杀太平军的刽子手。





【译文】

弟自从移防衡州以来，公事私事都很顺心。每当思虑到天下的大局时，我认为无论如何都不能再让国家的领土丧失了。我的意思是要训练湘勇 6000 人，一律选拔绅士中有忠肝义胆、诚实正直的人去奉领，统一归江忠源指挥，作为扫除天下叛贼的工具，以解除皇上为国家安宁日夜操劳的忧虑。昨天收到阁下的来信，便立即命令魏崇德回湘乡，补招 100 名乡勇，编为一个营。茶陵安仁的事情，经过塔齐布副将军指挥，一战取得成功。有关善后事宜，如搜捕残余的土匪、安抚群众百姓，请您和周守备妥善地办理。军队在外，要严加约束，做到纪律严明、秋毫无犯，这是最重要的。等安仁一案办好之后，您立即和周守备共同把军队带到衡州来，以便商议一切有关事宜。在外无事时，每天仍然需要抓紧时间认真训练军队。将来到衡州，恐怕没有多少日子就要东征，那就没有更多的时间、工夫来训练军队了。

【心得】

曾国藩在这封书信中，强调军队必须纪律严明、与民秋毫无犯，坚持从严治军的谋略思想。

秋毫无犯，原文见于《史记》。据《史记·项羽本纪》载："沛公奉卮酒为寿，约为婚姻，曰：'吴口入关，秋毫不敢有所近，籍吏民，封府库，而待将军。'"《后汉书·岑彭传》亦云："持军整齐，秋毫无犯。"这些都强调：治理军队，必须严明纪律。所谓秋毫无犯，就是形容军队纪律严明，对百姓无一丝一毫的侵犯。纪律是军队的生命，无纪律的军队无异于一群乌合之众，在军事活动过程中，只有维护民众的利益，才能赢得民众的支持，立于不败之地。

中国共产党领导的军队是人民的子弟兵，是为了维护人民利益的，因而部队纪律严明，秋毫无犯，建军初期制定地"三大纪律八项注意"，建国以后，随着军队的正规化建设进程，军队的各种条





令条例日臻完善，从根本上保证了军队具有铁的纪律，因而得到了人民高度的信赖，广泛的拥护和支持，攻必克、战必胜，所向披靡。

在元末起义军中，朱元璋的军队纪律最为严明。朱元璋认为，只有“惠爱加于民，法度行于军”，才能得到民众的信任和支持，也才能夺取战争的最后胜利。在攻破和州后，朱元璋被郭子兴任命为和州总兵官，他上任后发现官府、军队中有掳掠民女的现象，当即召集将领道：“掳人妻女，使民夫妇离散。军无纪律，何以安众？凡军中所得妇女，当悉还之。”第二天，他把和州城中的男子和所掳掠的妇女叫到州府前，让他们相认，如果是夫妇的，可以离去。朱元璋采取的这个措施使人民“家室得完，人民大悦”，为其日后的发展奠定了良好的基础。

《史记•淮阴侯列传》载：秦朝末年，项羽听说刘邦夺取了关中，并派兵守关，以拒绝其他诸侯军，非常恼怒，准备攻打刘邦。项羽的季父项伯与刘邦的谋士张良是故交，于是项伯连夜把这一危急情况告诉了张良。刘邦对项伯说，他的军队进入关中，军纪严明，“秋毫无所害”，“除秦苛法，与秦民约法三章耳”，所做的一切都是为了迎接项羽的到来，故不必担忧。

后周世宗柴荣派兵三次兵征南唐，颁发诏书，晓谕王师所至，秋毫无犯，望百姓切勿惊逃。由于军纪严明，终将南唐军队打败。北宋赵匡胤西取后蜀，攻打四川，临行前，他诫谕诸将说：吾欲得者，仅蜀地也。军营所至，不得焚荡庐舍，殴掠吏民，盗发丘坟，剪伐桑柘。违者定以军法从事。大军纪律严明，所向披靡，平定了后蜀。

公元69年，罗马皇帝奥托与维提里乌斯进行内战。奥托的军队出征时，滥杀无辜，所经之地大肆焚烧、蹂躏和抢劫。起初，奥托军队所到之处，田地里到处都有人在耕作，家家户户的门也都敞开着，田庄的主人们带着妻子儿女赶来欢迎军队，但人民没想到的是，遭到的却是战争的惨祸。奥托的军队一路骚扰民众，为他日后的统治种下了祸根，尽失民心，几个月以后，奥托即为他人所取代。





第二编　曾国藩治兵语录

◉　本编综述

《曾国藩治兵语录》的条目基本上都选自近代名将蔡锷所编的《曾胡治兵语录》。

《曾胡治兵语录》辑录于1911年，蔡锷作序，每篇章后都写有按语。书中的曾就是曾国藩，胡是胡林翼。胡林翼字贶生，号润芝，湖南益阳人。其父原是嘉庆进士，十分推重程朱理学，因此胡林翼从小便受到理学的薰陶。他和曾国藩是同一时代的人。1854年他以道员衔率黔军到湖北，与湘军一道反攻武昌。两年后升任湖北巡抚，全力支援曾国藩围剿太平军。

《曾胡治兵语录》一书于1917年在上海印行，梁启超为之作序，影响深远。1919年，李根源又在广州重印。蒋介石非常推崇《曾国藩兵书》，在他担任黄埔军校校长时，曾加以增补，并将该书定为教材。该书的兵法思想，对现代中国军官、将领，以及现代战争史都具有极大的影响。

《曾国藩治兵语录》，主要涉及军事人才的选拔、选拔的标准，以及治军打仗的一些原则。在曾国藩看来，好的将领必须具有“勤、恕、廉、明”的品德。同时，他主张“以礼治军”，认为“带勇之人，用恩莫如仁，用威莫如礼”。他认为士兵的斗志和将领的谋略往往决定战争的胜负。他极为重视军事训练和纪律教育；在临敌作战方面，他主张应扼守要地，巩固后方，积极进攻，各个击破；主张集中兵力，戒除浪战。认为将领应身先士卒，军事上主张扎硬寨、慎战，同时也主张抓住战机主动出击，讲奇正，重计谋。





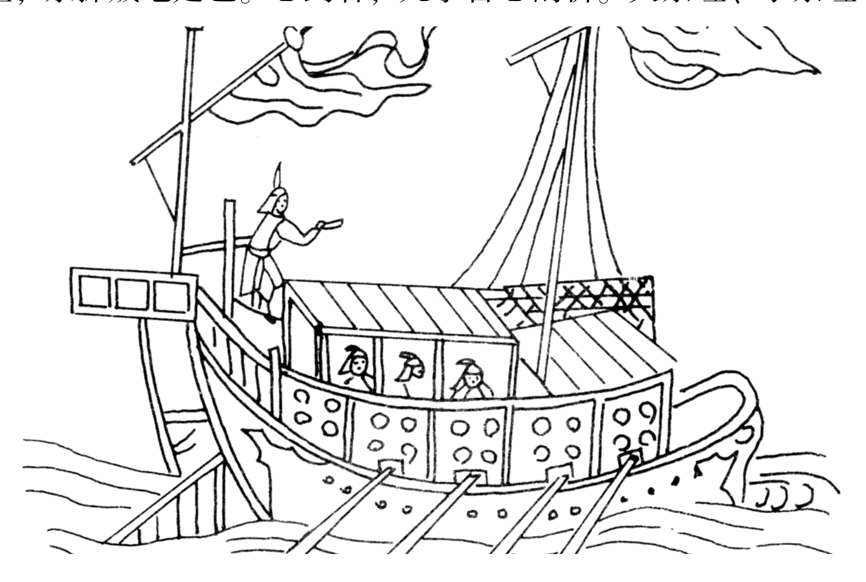
一　尊贤使能

【原文】

拣选将材，必求智略深远之人，又须号令严明，能耐劳苦，三者兼全，乃为上选。

求人自辅[1]，时时不可忘此意。人才至难[2]，往时在余幕府[3]者，余亦平等相看，不甚钦敬，洎[4]今思之，何可多得？弟当常以求才为危，共闾冗[5]者，虽至亲密友，不宜久留，恐贤者不愿共事一方也。

取人之式，以有操守而无官气，多条理而少大言为要。办事之法，以五到为要。五到者，身到、心到、眼到、手到、口到也。身到者，如作吏则亲验命盗案，亲巡乡里[6]，治军则亲巡营垒，亲探贼地是也。心到者，凡事苦心剖析。大条理、小条理、







始条理、终条理，理其绪而分之，又比其类而合之也。眼到者，注意看人，认真看公牍[7]也。手到者，于人之长短，事之关键，随笔写记，以备遗忘也。口到者，使人之事既有公文，又苦口叮嘱也。

第一戒个骄字，心根之际若有丝毫骄矜，则在下之营官必傲，士卒必惰[8]，打仗必不得力矣。第二守个廉字，名位日尊，岂有怕穷之理？常使在下之将官多占些便益，士卒多沾些恩泽，则人人悦服。切不可处处打算，惹人谈论。得了名，就顾不了利。莫作名利双收之望，但重名扬万古之志。

【注释】

（1）辅：辅助、帮助。
（2）至难：特别困难。
（3）幕府：古代军队中将帅办公的地方。
（4）洎：到，及。
（5）闾冗：重要。
（6）乡里：乡下。
（7）公牍：公文。
（8）惰：怠惰、散漫。

【译文】

挑选将材，要找具有深远智慧谋略的人，而且要号令严明，能耐劳苦，这三个条件都具备，就是最好的人选。

要求别人辅佐自己，时时刻刻不能忘记这些道理。获得人才是非常困难的，过去有些人做我的幕僚，我只是平等对待，对他们不是很钦敬，今天看来，这些人是多么地不可多得。你应该常常把寻求人才作为重要的任务，至于那些无能之辈，即使是至亲密友，也不应久留，这主要是担心有才的人不愿与他们共事。

择取人才的方式，以有节操而没有官气、条理清晰而又不说大



话为关键。办事的关键是要做到“五到”，即身到、心到、眼到、手到、口到。所谓身到，就是作为官吏对命案、盗案必须亲自勘验，并亲自到乡村巡视；作为将官就必须亲自巡视营地，亲自察看敌情。心到，就是凡事都要仔细分析它的大条理、小条理、起初的条理和结束时的条理，既要理清它的头绪而与其他事做一区别分析，又要归纳它的特点，类比近似的事理。眼到，就是要专心地观察人、认真地读公文。手到，就是对人的才能长短、事情的关键所在，动作笔记，以防止遗忘。口到，就是在命令人做事时虽然已有公文，仍要苦口叮嘱。

为人将领第一要戒“骄”字，心里如果有丝毫骄矜之气，那么他手下的营官必然傲气十足，士兵怠惰，打仗不肯出力。第二要守“廉”，自己的地位一天比一天高，哪还有怕穷困的道理？要经常让自己的手下将官多获利，德泽也要施于众将士，如此就会人人心悦诚服，千万不要处处为自己打算，引发人们的议论。既然有了名，就无法再去顾及利，不要有名利双收的奢望，但必须有名传万古的志向。

【心得】

在这几段语录中，曾国藩论述选择将才的原则。对他的这些观点，蔡锷是这样评价的：“古人论将有五德，曰：智、信、仁、勇、严。说得非常精要，要求也特别高。西方人谈论将领时，总要称‘天才’。换句话说，将领需要天赋的智慧与勇敢。而曾国藩、胡林翼都主张作为将领必须要有良心和血性。真可谓中肯之论，同时也是他们独到的看法。

“咸丰、同治年间，太平军攻陷东南十余省，东南半壁，沦陷殆尽。两公原本是一介书生，都是翰林出身，一个是清宦，一个是僚吏，对于统兵打仗，他们连做梦都没有想过，他们平时所做的事，与行军打仗没有丝毫关系。只因有良心血性，而使他们的才干，发挥得淋漓尽致，军功卓著，恩泽全国。他们的功勋、行事、






言论，可与古今的名将相媲美，而且毫不逊色。

“这难道不是精诚所至，金石为开吗？假如他们二人与一般人并无二致，那么，他们最多也不过做一名显赫的官员，或者做一个小有名气的作家，随着岁月的流逝而湮灭，如何能够从军队中奋起，平定国难，建立旷世奇功呢？

“以上各节，言辞大多十分沉痛，都是悲叹人心沉沦，志节不振作。眼下，时局的险恶、祸患的剧烈程度，大概10倍于咸丰、同治时期。我们身为军人，若不确立宏大的志向，以救国为目的，以为国捐躯为归宿，就不足以救同胞出苦海，使国家走上正常发展的道路。我们必须把这颗赤诚之心，奉献给九死一生的战场，义无反顾，才可能于事有补。如果大家果真能下定决心，百折不挠，那么千灾百难皆可迎刃而解。假如我们这些做将校的人，都以居高官、受厚禄，安享荣华富贵为追求的目标，士兵则以获取虚名和军饷为追求的目标，那么，曾、胡二人必定要痛哭于九泉之下了。”

的确，将才是在战争中取胜的重要基础，历史上因为择人不当而造成战争失败的例子不胜枚举，而其中最具代表性的莫过于诸葛亮对马谡的误用。

马谡是诸葛亮好友马良的胞弟，史称其人“才气过人，好论军计”，因而深受诸葛亮的赏识，让他担任参军之职。马谡刚开始时的确不负诸葛亮的倚重，在军事上曾多有建树，如提出“攻心为上”的建议，为诸葛亮“七擒孟获”，顺利平定蜀南，立下了重大功绩。但他在戍守街亭时，却犯了兵家之大忌。

蜀国街亭为汉中咽喉要地，诸葛亮派将驻守。马谡请令，诸葛亮再三叮嘱须靠山近水扎营，并令王平辅之。马谡刚愎自用，违令，又不听王平谏言，竟在山顶扎营，因而被魏将张郃所败，街亭失守。马谡不遵诸葛亮将令，失守街亭，与王平回营请罪。诸葛亮虽惜其才，但以军法无私，挥泪斩之，并因己用人失当，上表自贬。

虽说马谡才气过人，但由于他缺乏实战经验，又不听从诸葛亮





的指挥，王平的谏言，终于造成了街亭惨败。

正是基于对将才的器重，所以每到一地，曾国藩即广为寻访、延揽当地人才，如在江西、皖南、直隶等地他都曾四处求才。他的幕僚如王必达、程鸿诏、陈艾等人都是透过这种方法求得的。与捻军作战期间，曾国藩在其所出“告示”中特别列出“寻访英贤”一条，以布告远近：“本部堂久历行间，求贤若渴，如有救时之策，出众之技，均准来营自行呈明，察酌录用。”“如有荐举贤才者，除赏银外，酌予保奖。借一方之人才，平一方之寇乱，生民或有苏息之日。”薛福成就是在看到告示后，上《万言书》，进幕府，并成为曾国藩兴办洋务的得力助手的。

在直隶总督任内，为广加延访，以改当地土风，曾国藩除专拟《劝学篇示直隶士子》一文广为传布外，还将人才“略分三科，令州县举报送省，其佳者以时接见，殷勤奖诱”。曾国藩与人谈话、通信，总是殷勤地询问其地、其军、其部是否有人才，一旦发现，即千方百计调到自己身边。他幕府中的不少幕僚都是透过朋友或幕僚推荐的。为了增强对人才的吸引力，避免因自己一时言行不慎或处事不当而失去有用之才，曾国藩力克用人唯亲之弊；同时，自强自立，“不敢恶规谏之言，不敢怀偷安之念，不敢妒忌贤能，不能排斥异己，庶几借此微诫，少补于拙”。从其一生的实践看，基本上他做到了这一点。曾国藩周围聚集了一大批各类人才，幕府之盛，自古罕见，求才之诚，罕有其匹，事实证明其招揽与聚集人才的办法是正确且有效的。

同时，曾国藩还非常注意人才的互相吸引，认为“得一而可得其余”。他曾举例说：求才“又如蚨之有母，雉之有媒，以类相求，以气相引，庶几得一而可得其余”。蚨，即青蚨，是类似昆虫的一种小动物。“生子必依草叶，大如蚕子。取其子，母即飞来，不以远近……以母血涂钱八十一文，以子血涂八十一文，每市物，或先用子钱，或先用母钱。皆复飞归，轮转无已。”“雉之有媒”，是说猎人驯养的家雉能招致野雉。物以类聚，人以群分，曾国藩以青蚨





子母相依不离、家雉能招致野雉，比喻征求人才时须重人才互相吸引，使之结伴而来，收“得一可及其余”之效。

“世有伯乐，然后有千里马”。自从唐代大文学家韩愈的《马说》问世以来，时至今日，“伯乐”已成为关于发现并推荐人才的代名词了。在历史上许多荐贤举能的故事中，三国时代吴国的阚泽推荐陆逊却是极其难能可贵的，他的作为实际上难于历代许许多多的“伯乐”。曾国藩幕中经人推荐的人才也很多。方宗诚、陈艾都是吴廷栋推荐的；吴汝祖是安徽人，是方宗诚推荐入幕的；赵烈文是周腾虎推荐的；李善兰是郭嵩焘推荐入幕的；李善兰又荐张文虎入幕；容闳则是李善兰、张斯桂、赵烈文二人推荐的。

对人才的广泛搜罗和耐心陶铸，是曾国藩能够成其“事功”的一个重要原因。李鸿章作《曾文正公神道碑》，称誉他“持己所学，陶铸群伦。雍培浸灌，为国得人。……知人之鉴，并世天伦。”曾国藩确有谋国之忠与知人之明。后来，薛福成评述道：“自古多事之秋，无不以贤才之众寡，判功效之广狭。曾国藩知人之鉴，超轶古今。或邂逅于风尘之中，一见以为伟器；或物色于形迹之表，确名许为异材。平日持议，常调天下至大，事变至殷，绝非一手一足之所能维持。故其振拔幽滞，宏奖人杰，尤属不遗余力。”《清史稿》评论曾国藩，亦称：“至功成名立，汲汲以荐举人才为己任，疆臣国帅，几遍海内。以人事君，皆能不负所知。”石达开也曾称赞曾国藩说：“虽不以善战名，而能识拔贤将，规划精严，无间可寻。大帅如此，实起事以来所未睹也。”

曾国藩为求得贤能之人，是颇下工夫的。王定安记述说：“国藩专务以忠诚感召人心，每乡里士来谒，温语礼下之，有所陈，务毕其说。言可用，则斟酌施行；即不可用，亦不诘责，有异等者，虽卑贱，与之抗礼。”他礼贤下士，颇有周公吐哺之风。《归闻随笔》记述道：“咸丰以来，统兵人员推公平生来未尝台坐，其每见僚属必台坐者，胜保也。台坐者，旧制，大员见小吏，居中设独坐而坐，谒者立于傍也。”曾国藩曾向友人描述自己在咸丰三年的心情说：“弟尝





谓带勇需智深勇沉之士，文经武纬之才。数月以来，梦想以求之，焚香以祷之，盖无须臾忘诸怀。”及至咸丰十年，曾国藩被任命为两江总督，“事业”大行发展，人才尤为极需。他给友人写信说：“国藩当疲之急，忽膺艰巨之任，大惧陈越，贻友朋羞。惟广求名将，以御寇氛；广求循吏，以疏民困，得一分则鄙人可免一分之咎。得十人百人，则地方渐受十分百分之福。”曾国藩求才，可说是“一以贯之”的。为此，他常写人才闻见日记。将所见所闻，分为“闻可”、“闻否”、“见可”三类，以备识人、求才之用。

曾国藩这种知人之明主要表现在他慧眼识才。这可以从他与左宗棠、李鸿章、李元度三人的关系上得到具体生动的说明。

左宗棠在曾国藩死后，曾写了这么一副挽联，别出心裁地把自己写了进去：

谋国之忠，知人之明，自愧不如元辅；

同心若金，攻错若石，相期无负平生。

曾、左交恶多年，音息不通，但曾国藩对左宗棠的才华向来极为赞赏，在他处于危厄之际，伸出援助之手，荐举他以四品京堂襄赞军务，掌握军队实权，位至督抚。此举也终于赢得了左宗棠的“自愧”；这是曾国藩“谋国之念、知人之明”的一个实实在在的事例。他们“同心”、“攻错”，指的都是忠于国家，无负平生，足见曾、左二人都有宽广的胸襟。所以，左宗棠这副半怀人半责己、半颂德半抒怀的挽联，被后人盛誉为名联。

曾国藩对李鸿章的磨练在当时更是为人传颂。

最初，李鸿章投靠到曾国藩门下时，曾国藩对其态度表现得极为冷淡。其实，曾国藩并不是不愿接纳李鸿章，而是看李鸿章心态高傲，想挫一挫他的锐气，磨圆他的锐角。这大概就是曾国藩这位道学先生培养学生的一番苦心吧。自此之后，曾国藩对李鸿章的锐角着意进行了打磨，使他变得老成世故，打下了立足官场的“基本功”。

曾国藩很讲究修身养性，规定了“日课”，其中包括吃饭要定时，即使在战争期间也不例外。而且，按曾国藩的规定，每顿饭都





必须等幕僚到齐方才开动，差一个人也不能动筷子。曾国藩、李鸿章，一是湘人，一是皖人，习惯颇有不同。曾国藩每天天刚亮就要吃早饭，李鸿章则不然，向来就有一种不惯受拘束的文人习气，而且又出身富豪之家，对如此严格的生活习惯很不适应，于是，每天的一顿早餐就成了他沉重的负担。一天，他假称头疼，没有起床。曾国藩派士兵去请他吃饭，他还是不肯起来。之后，曾国藩又接二连三地派人去催他。等他赶到大营，一入座，曾国藩就下令开饭。吃饭时，大家一言不发。饭后，曾国藩把筷子一扔，板起面孔对李鸿章说："少荃，你既然到了我的幕下，我要告诉你一句话：我这里所崇尚的就是一个'诚'字。"说完，拂袖而去。

李鸿章何曾遭受过当众被训斥的滋味！这才对曾国藩严谨的行事风格有所了解，因而心生警惕。从此，李鸿章在曾国藩面前更加小心谨慎了。

李鸿章素有文才；曾国藩先让他掌管文书事务，之后又让他帮忙批阅下属公文，撰拟奏折、书牍。李鸿章将这些事务处理得井井有条，甚为得体，深得曾国藩赞赏。几个月后，曾国藩当众夸他："少荃天资聪明，文才出众，办理公牍事务最适合，文稿超越众人，将来一定大有作为。'青出于蓝而胜于蓝'，也许会超过我，好自为之吧。"

这一贬一褒，自然有曾国藩的意图。而作为学生的李鸿章，对这位比他大十二岁的老相国也是佩服得五体投地。他对人说："过去，我跟过几位大帅，糊糊涂涂，不得要领；现在跟着曾帅，如同有了指南针。"

李鸿章在未入曾幕之前，曾先后附随团练大臣吕贤基及安徽巡抚福济。此二人非战乱之才，对于领兵作战缺乏经验。李鸿章在他们手下带兵及处幕，没有本领可学。曾国藩所以能在举世滔滔之中产生中流砥柱的作用，就是因为他能以子弟兵的方法训练湘军，使他们成为一支能征善战的队伍；而他所拟定的流布全局、十道分进，对太平天国展开全面防堵围剿的战略方针又极为正确，使他能在对太平天国的战争中掌握主动优势。





二　礼贤下士

【原文】

窃[(1)]疑古人论将，神明变幻，不可方物[(2)]。几于百长并集，一短难容。恐亦史册追崇之词，初非预定之品，要以衡[(3)]材不拘一格[(4)]，论事不求苛细。无因寸朽而弃连抱[(5)]，无施数罟以失巨鳞[(6)]，斯先哲[(7)]之恒言，虽愚蒙[(8)]而可勉。

【注释】

（1）窃：私下。

（2）方物：想像。



（3）衡：衡量。

（4）格：标准。

（5）连抱：数人联手才能抱住，比喻树木粗大。

（6）数罟以失巨鳞：数：密的意思。罟：鱼网。巨鳞：大鱼。

（7）先哲：古代贤德之人。

（8）愚蒙：愚昧而幼稚。







【译文】

我私下怀疑古人评论将才的做法，它们往往神明变幻，不可想像。几乎要把所有的优点都集中在一人身上，一点短处都不能容忍。恐怕这是史书上的溢美之词，并非是选拔将才之初定下的标准。其实，选拔将才最主要的是不拘一格，评论事体不能过于苛求。不能因为一点点短处就不用极有才干的人，不能因为织有细密的鱼网就漏掉了大鱼。这是从前圣贤常常说的话，即使是愚昧不开窍的人，也可以经过劝道而醒悟。

【心得】

中国人向来喜欢在道德评价上给予严苛的要求，一说起圣君圣人就认为他们是高高在上的完人，似乎人世间的优秀品德都集中在他们身上，他们就是人间的上帝。而说起恶人则一无是处，好像世界上所有的罪恶缺点都集中在他们身上似的。然而孟子早就说过，桀纣并不是像人们所说的那样坏，尧舜汤武也并不像人们所说的那样好。尽管这是“亚圣”说的话，但人们并不这样看。一个主张中庸的民族在道德评价上竟如此极端，这似乎是一个极矛盾的现象，实际上这正是道德文化、礼仪文化的显著特点。

由于有这种悠久的传统，古代人选拔人才最注重的就是“德”，“太上立德”一语就明显反映了这点。于是对那些极有才干的人百般挑剔，只要有一点缺点就常常弃之不用。对那些平庸的官员，只要觉得他有忠孝之类的仁德，哪怕他政绩平平、毫无建树也会认为是个人才，这种人还常常成为不倒翁似的三朝元老。

战国时齐国的孟尝君田文虽以善于养士著称，但他最初也并非来者不拒，对不太喜欢的士人，他也常逐之。后来，经过鲁仲连的劝说，他才真正懂得了用人不拘一格的道理。

一次，孟尝君要驱逐一位不喜欢的食客，正巧遇到好友鲁仲连，鲁仲连对他讲了一番十分耐人寻味的话，使他改变了主意。鲁





仲连说："猿嫁猴错木据水，则不若鱼鳖；历险乘危，则骐骥不如狐狸。曹沫之奋三尺之剑，一军不能当；使曹沫释三尺之剑，而操铫镰与农夫居垅亩之中，则不若农夫。故物舍其拨工，取其所短，尧亦有所不及矣。今使人而不能，则谓之不肖；教人而不能，则谓之拙，拙则罢之，不肖则弃之，使人有弃逐，不相与处，而来害相报者，岂非世之立教首也哉！"他这段话的大意是，人都是各有所长，亦有所短，若弃长取短，人人都成了愚人；若用其所短，就更为不智。鲁仲连的一番话，说得孟尝君茅塞顿开，不再驱逐那位食客。从此，更加广泛地延揽士人，不拘一格，来者不拒，各种人才都奔走于他的门下，为他所用。

然而，直到今天，不正确的用人观念仍然根深蒂固地盘踞在人们心中，由此形成了许多弊端。英国著名的历史学家诺斯古德•帕金森曾专门对平庸之人担任领导者所带来的问题进行研究，并写出《帕金森定律》一书。他指出，一个不称职的平庸官员往往喜欢任用程度更低的人做助手，因为他们既不想因辞职而损失既得利益，更不想让能力强的人协助他工作，否则就会成为他将来的竞争对手；比自己更蠢的人则可以由他任意支配。然而这样一来，两个助手能力不济，他们又会任用比他们更无能的人，这样层层发展，使得一个机构人员冗杂，互相推诿，相互牵制底下的领导者。

闻名于世的德国大众汽车公司在 70 年代初期就曾因总经理缺乏现代生产的管理能力而使公司发生巨额亏损。于是管理专家斯克米尔受命于危难之际，接替了总经理的职位。他采取大刀阔斧的措施，消除无能的人，使各级领导干部大为减少，员工由 11 万多人裁减剩 9 万多人。由于减少中间环节，解决了人浮于事的现象，大大提高了工作效率，公司一系列的改革措施得以迅速实施。1975 年底转亏为盈，1976 年更一跃获利了 10 亿马克。





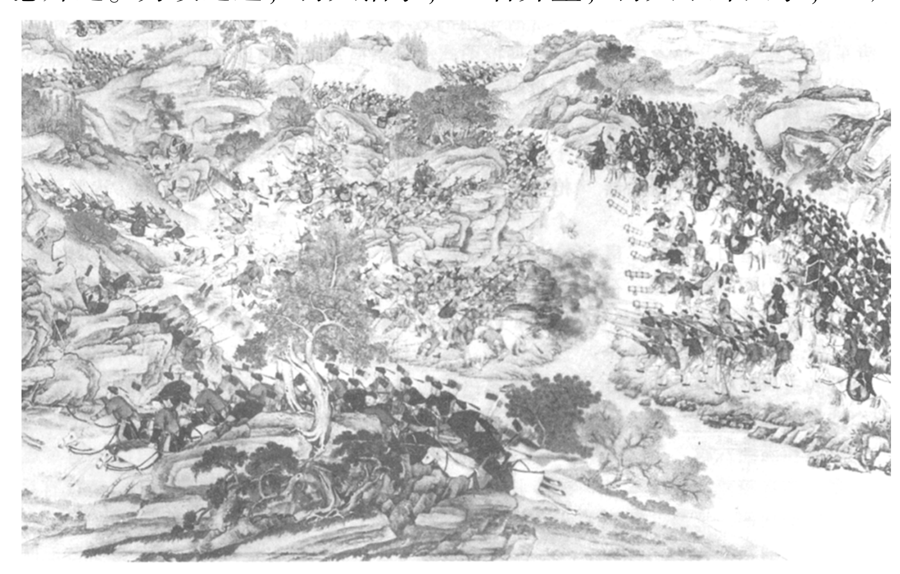
三　知人善任

【原文】

今日所当讲求，尤在用人一端。人材有转移[1]之道，有培养之方，有考察之法。人材以陶冶[2]而成，不可眼孔太高，动[3]谓无人可用。

求人之道，须如白圭[4]之治生，如鹰隼[5]之击物，不得不休[6]。又如蚨[7]之有母，雉之有媒，以类相求，以气相引。庶几得一而可及其余。

人非大贤，亦断难出此两失之外。吾欲以“劳苦忍辱”四字教人，故且戒官气而姑用乡气之人。必取遇事体察，身到心到口到眼到者。赵广汉[8]好用新进少年，刘晏[9]好用士人理财，窃愿师之。为政之道，得人治事，二者并重，得人不外四事，曰广







收、慎用、勤教、严绳[10]，治事不外四端，曰经分论合[11]、详思约守[12]。

专从危难之际，默察朴拙[13]之人，则几矣。

人才非困厄[14]则不能激，非危心深虑则不能达。

天下无现成之人才，亦无生知之卓识，大抵皆由勉强磨炼[15]而出耳。《淮南子》曰："功可强成，名可强立。"董子曰："强勉学问，则闻见博，强勉行道，则德日进。"《中庸》所谓："人一己百，人十己千。"即强勉功夫也。今世人皆思见用于世，而乏才用之具。诚能考信于载籍[16]，问途于已经，苦思以成其通，躬行[17]以试其藏，勉之又勉，则识可渐通，才亦渐立；才识足以济世，何患世莫己知[18]哉？

【注释】

（1）转移：指潜移默化。转：转变。移：改变、变化、教化。

（2）陶冶：引申为培育造就人才的意思。陶：制作陶器。冶：铸冶、熔铸。

（3）动：动辄。

（4）白圭：周代人，善观时变，有治国之才。曾对人说，他治理生产、管理国家大事就像伊公、吕望，用兵则如孙子、吴子一般。

（5）隼：又叫鹘，飞得很快，善于袭击其他鸟类和小动物，属性凶猛。

（6）休：停止。

（7）蚨：一种昆虫，似蝉但略大，每产子必依单间。《搜神记》云："南方有虫，名青蚨，大如蚕子。取其子，母即飞来。以母血涂钱八十一文，以子血涂钱八十一文，每市物，或先用母钱，或先用子钱，皆复飞归，轮转无已。"

（8）赵广汉：汉朝蠡吾人，字子都，汉宣帝时曾任颍川太守，不畏权贵，颇受世人称誉。





（9）刘晏：唐代治国理财的行家，官至宰相。

（10）绳：纠正、约束、制裁。

（11）经分论合：指办事要有条理，不要杂乱无章。

（12）详思约守：指临事要三思而行，要深思熟虑。

（13）朴拙：比喻一言行直率，毫不掩饰，不为世俗所欢迎的人。

（14）困厄：困：苦，窘迫。厄：阻塞、不通。

（15）勉强磨炼：勉：勉力。勉强：努力。磨炼：磨励，在艰难困苦的环境中锻炼自己。

（16）载籍：古代典籍。

（17）躬行：亲身实践。

（18）莫已知：即莫知己，没有人知道自己。

【译文】

今天应当讲究与追求的，尤其是在用人方面。人才有潜移默化的方法，有培养之途，也有考察之法。人才是锻炼出来的，眼光不要太高，动辄就说没有可用的人才。

求人才的方法，要像白圭治理生产和管理政务那样能善观时变，要像鹰隼袭击猎物那样，不得到绝不罢休。又要像青蚨之有母、野鸡之有媒，以类相求，同气相引，这样，就可以由得到一个人才而得到其他许多人才。

若不是非常贤能的人，是很难避免这两种缺点的，我打算用“劳苦忍辱”这四个字教人，所以尽可能不用具有官气之人而用较有乡土气的人。务必要找到那种遇事亲自体察、身到、心到、口到、眼到的人。赵广汉喜欢用初出茅庐的年轻人，刘晏喜欢用读书人来理财，我愿意向他们学习。

为政之道，必须并重搜罗人才和治理好事务这两者。搜罗人才须注意四个方面：一是广泛搜罗；二是必须谨慎；三是要经常加以教育；四是对他们的过错要严加责罚。处理事务也要注意四个方





面：一是经分；二是论合；三是详思；四是约守。

在特别危难时，暗中观察朴实无华、不善言辞的人，这种方法是最好的。

人才若不是处于艰苦的环境中，便不会奋发有为；没有经历必须危心深虑之事，就不能显达。

天下没有现成的人才，也没有生来就具有远见卓识的人。人才大多是在艰难困苦中努力磨练出来的。《淮南子》说："功劳可透过努力来建立，名声可透过努力来获取。"董仲舒说："努力地做学问，知识就会广博；努力按理行事，道德修养便会天天进步。"《中庸》说："别人花一分工夫，你要花上百分，别人花十分工夫，你要花上千分。"就是要人多多努力。现在的人都企盼为世所用，却缺乏拯救社会的才略。如果真正能从古代典籍中加以考证，再向那些过来人学习，苦苦思索以求融会贯通，并亲身去实践，以验证其效果，不断努力，那么就可以慢慢通达识变，才识就得以逐渐地培养起来。才识若足能有益于社会，又何必担心世上的人不知道你呢？

【心得】

对于曾国藩上述的论述，蔡锷是这样评价的："曾国藩认为身居高位的人应该以知人晓事为职责，而且以他能否知人晓事来判断他们是君子还是小人。虽然是有感而发，但所持的观点却非常公允，并不是一时的愤激之词。用人是否得当，取决于是否真正了解人；办事能力的优劣，取决于对事情的理解是否透彻。不了解人，便不能任用人；不明白事理，又怎么能办事呢？君子与小人的区别，以能否利人济物为判断的标准。如果委任的人不称职，所办的事措置失当，以致影响大局，即使当事人并无其他私心杂念，最终都难以得到宽恕。

"古代贤德之人在用人时，内举不避亲，外举不避仇，其光明正大，足以成为百世的楷模。曾国藩推荐左宗棠，弹劾李次青，并





不因为个人的恩怨而影响推荐和弹劾，一代名臣的宽广胸怀，千古不朽。”

无论从事任何事业，人才是第一重要因素。历来成就大事业的人，都是从人才入手。不知人不善任必然失败。东汉末，袁绍、曹操在官渡对峙时，袁绍的实力比曹操雄厚数倍。文有田丰、沮授等这样很有智谋的人，武有张郃、高览这样的虎将，袁绍都不能恰当使用。起兵时，田丰、沮授都认为不合时宜，袁绍不听，却信用审配、郭图等人的错误意见。交战中，曹操粮尽的情报被许攸获取，许攸向袁绍献计袭许昌，袁绍不听，反而疑他是曹操的奸细。许攸一气之下投向曹营，张郃、高览也被曹操招降。最后，袁绍兵败身死。

知人善任只是手段，如果倒行逆施，逆历史潮流而动，照样要失败。(此时所被用的能人必然不会太多)。东汉末，董卓进京，文有李儒，颇有头脑，武有吕布，英勇善战，又招览名士蔡邕为官，可以说是很重视人才的。但他倒行逆施，残害朝野百姓，天人共愤，这就给王允在他和吕布之间施行反间计提供了机会，最后终于被杀。

一次，汉武帝到郎署（汉朝官署名）巡视，遇见一个衣冠不整的白发老翁，就问他：“你叫什么名字呢？何时在此为郎呢？”

老翁答道：“臣叫颜驷，文帝时就在此为郎了。”

武帝又问：“为何年事已高，仍旧在此当差呢？”

颜驷答道：“文帝好文而臣好武，景帝喜欢年老而臣年少，陛下喜欢年少而臣已年老，因此历经三世都没有晋升的机会，只好一直在此当差了。”

假如文帝好武，景帝喜欢年少，武帝喜欢年老的话，颜驷一生的机遇必定大不相同，针对颜驷生不逢时的遭遇，我们一方面感叹造化弄人，一方面又深刻体会到个人的好恶影响识人之深。

从曾国藩关于人才的言论看，他对人才的把握还是比较准确的，他认为要真正做到随才器使，首先在于如何去认识人。



为了“慎用”，对于人才必须时时加以考察。曾国藩本人很重视考察人才，对僚属的贤能与否、事理的原委，无不博访周咨，默识于心。而且，他阅世愈深，观察愈微，从相貌、言谈、举止到处事、待人等等方面，都在他的观察范围之内。

而曾国藩一生能够左右逢源，或绝处逢生，与他知人识人，能在身边网罗具有真才实学的人才有很大的关系。

识才必须育才、爱才，曾国藩在这些方面也做得很好。他在平日里夸奖部属的才识言论之状况，可以说比比皆是。例如，对被他参劾两次的李元度，他私下给曾国荃写信说：“李次青之才实不可及，吾在外数年，独觉惭对此人，弟可与之常通书信，一则少表余之歉忱，一则凡事可以请益。”又如，对与自己经常闹别扭的左宗棠的才能，他非常折服，于咸丰十年四月上奏称：左宗棠“刚明耐苦，晓畅兵机”，请朝廷重用。清廷果于同年五月著左宗棠下以四品京堂候补，随同曾国藩襄办军务”。第二年四月，曾国藩又上奏左宗棠“以数千新集之为，破十倍凶悍之贼，因地利以审敌情，蓄机势以作士气，实属深明将略，度越时贤”，恳请“将左宗棠襄办军务改为帮办军务”，清廷又果如所请。曾国藩选用人才上的大度，由此可见一斑。

另外，同治十年七月初三，曾国藩在一折奏稿中，疏议大清每年应选派十三、四岁至 20 岁的 10 名士子到美国等西方国家留学，目的是让中国人学习西方的技术，之后才可以宏图自强。15 年后学成回国，规定留学生要考试，在读书期间不准加入外国籍、不准逗留国外，或者私自另谋职业，学成后要听候朝廷派用，委以重任。留学一事，虽是丁日昌动议，李鸿章也多次来信与曾国藩商议，但他们两人都不及曾国藩德高望重，所以真正促成留学一事的人应该是曾国藩。

就现今商业经济而言，曾国藩认为对人才要爱护与培育的思想仍有其价值。在市场竞争中要立于不败之地必须知人善任，要让部下参与决策。即企业领导人在进行决策时应尽可能多征求部下的意





见。因为企业职工的参与对企业的成长发展至关重要。一是可使部下从中学习成长；二是一个新的计划，参与设计的人愈多，支持者也就愈多。反之，愈多的人被摒弃在外，就会有愈多的反对声浪。

有一次，美国玫琳•凯公司竞争对手公司的助理副总裁向玫琳•凯求职。他很伤心地对她说："我已经走投无路了，我们公司已经无法再继续发展，再待下去实在没有前途可言。"

他们谈了一会儿之后，玫琳•凯发现了他抱怨该公司的真正理由。原来那家公司正在修订行销策略，而这位助理副总裁没有被列入策略修改委员会的一员，正如他所说，凡是这个委员会的成员都被视为高级干部，然而他被摒弃在外，可见他不被重视，因此，他对该委员会提出的任何改革方案都极力反对。他一项一项地举例向玫琳•凯说明反对的理由。但是在玫琳•凯看来，这些改革政策都是相当正确的。所以，玫琳•凯不得不下这个结论：假如他也成为委员会的一员，他就会采取支持的态度。他是一位聪明的年轻人，如果能参与这项工作，一定能对该公司有所贡献；相反地，正因为他无法参与，他才会持反对态度，甚至辞职求去。总结来说，就是他感到自己不被重视，这名优秀职工的上进心与自尊心都受到了伤害。

每个人都有自我意识，不论你认不认同这个事实，身为主管，当你在做有关属下人事决定和其他决策时，都必须慎重考虑。

同时，要充分爱护与信赖你的部属。事实证明，爱护与信赖是力量的泉源。企业家的信赖应施予值得信赖且有用的人才身上。日本丰田汽车公司创始人丰田喜一郎对销售专家神谷正太郎的爱护与信赖就是一个典型的例子。

神谷正太郎原先在美国通用汽车公司任职，丰田喜一郎看中他在销售方面的长才，对他无比信赖，一再挖角。神谷正太郎深受感动，毅然放弃了在"通用"的优厚待遇，来到丰田汽车公司销售部，为其效力。神谷正太郎在通用学会了汽车公司销售管理的技术，到丰田公司后不久，他曾这样说："当时认为通用汽车公司销





售的策略和管理方式是很有道理的，我想好好地学习，然而，它也有不适于日本实际情况的一面。例如：对于业绩不好而陷于经营困难的经销店，它会冷酷无情地抛弃，这种情况很常见。学习通用汽车公司的经验，我深切地认为所谓制造商和经销店，在当前发展国产品的共同目标基础上，应该谋求‘共存共荣’。如果仅仅把经销店看作是为了销售而使用的一种工具，那就不是真心诚意的合作。我们不如把经销店视为命运共同体，借由工作，建立起血肉相连的关系。这是我关于推进汽车公司工业的根本认知。”

曾经是日产汽车公司总经理的浅原冯七评价神谷正太郎说：“他可真是个天才。”神谷正太郎总经理在销售业务和交易方面，严格要求做到彻底公正，处理问题的时候，他总是专注地倾听对方的意见，然后诚心诚意地实行。1955 年，一名新闻记者问他：“神谷先生，您的目标总是能成功地实现，可否请您简单地说一下，如果我们要创立一种新事业，应该具备哪些能力？”神谷露出了自然的微笑，回答说：“首先要有想像力。其次就是调查。但仅仅这两点还不够，最后还要有胆量。”他接着说：“一旦决定之后，就要诚心诚意、努力去做。”

神谷事业的做法，走的是正攻法的道路，绝不抄近路走小巷。他认为顾客第一，经销第二，公司第三，需求是创造出来的，需求能够创新一整套销售经验，从而使丰田汽车的销售业务取得突飞猛进的发展。

丰田喜一郎去世后，神谷正太郎为了报答丰田家族，推举其长子丰田章一郎学习销售业务。他对待章一郎犹如对待自己的儿子，言传身教，身体力行，既关怀备至，又严格要求。此外，他还经常亲自带章一郎一道外出，帮助其熟悉推销业务和业界人士。在神谷的悉心培养下，章一郎成长得很快，1970 年就担任丰田汽车公司的副社长，1982 年晋升为社长。

台湾中部著名的“鞋业大王”、台湾环隆企业集团的创始人蔡长汀是一个十分精明、工于心计、稳妥求实，且目光敏锐、大胆开





拓、扎扎实实、挥洒自如的企业家。他也十分善于识才、育才。

20 世纪 80 年代，蔡长汀转战企业界，步步为营，指挥若定。此时，他的麾下已拥有一批年轻有为、骁勇善战的青年企业家。很多人羡慕他"无为而治"，管理大企业似乎很少过问成败兴衰，他可以在他心爱的兰圃里悠闲地耕耘，而企业却越来越兴旺发达。当有人问他秘诀时，蔡长汀毫不隐讳地一语道出："我的秘诀乃四诀八字：一曰知人，二曰善用，三曰放权，四曰无私。"

蔡长汀曾经研究过一些失败企业的教训，发现他们除了市场、产品、技术、资讯等客观因素外，最重要的是忽略人的作用和人才的价值，而他自己在用人问题上则独树一帜。

蔡长汀的子女中，除了一个儿子和一个女婿分别担任"环隆电气公司"、"美国国际开发公司"负责人外，其余的众多企业全都交由有能力的人掌管。他说："我只担任董事长，带动最重要的推销工作，其他有关生产、人事、财务各方面的问题，就是各企业部门主管的责任了。"难怪有人说，蔡长汀有一股浓厚的书生气，过分追求理想化，他辛苦创下的事业，竟要拱手让人。

蔡长汀在企业最兴旺的时候，每年有一半的时间奔波于国外，寻找资讯，开发市场。他之所以敢出远门，最重要的是因为他有那些被他言传身教的得意弟子。在此之前，他早已认真地考察、了解、掌握了这些弟子的人品、道德、企业管理知识及实际工作能力。对这些弟子他绝对信任。当有人问他怎么放得下心时，他总是轻松地说："交给后生小子，我乐得当太上皇不管事。"

从丰田与蔡长汀的成功可以看出，人才是事业成功的保证。所以要想取得成功必须善于识才、育才，不管亲疏远近，是人才就要重用。





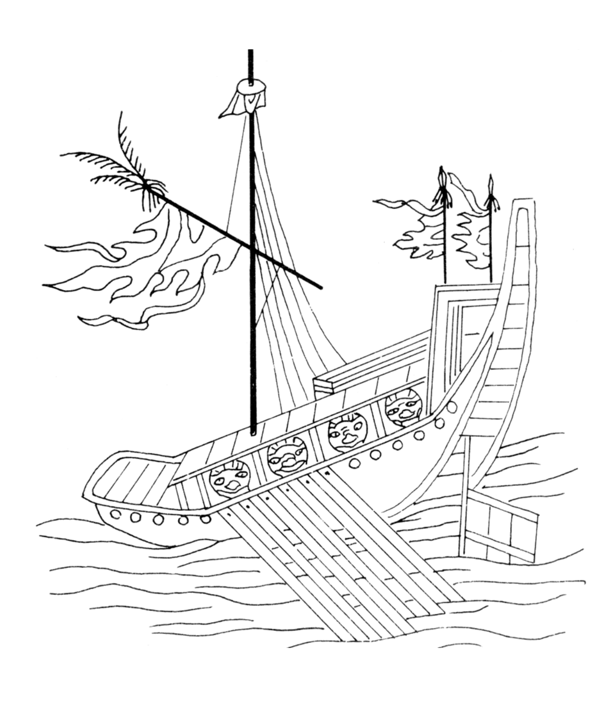
四　尚志崇仁

【原文】

君子有高世独立之志，而不与人以易窥[(1)]，有藐万乘[(2)]却[(3)]三军之气，而未尝轻于一发。

君子欲有所树立，必自不妄[(4)]求人知始。

古人患难忧虞[(5)]之际，正是德业长进之时，其功在于胸怀坦夷[(6)]，其效在于身体康健。圣贤之所以为圣贤，佛家之所以成佛，所争皆在大难磨折之日，将此心放得实，养得灵[(7)]，有活泼泼之胸襟，有坦荡荡之意境，则身体虽有外感[(8)]，必不至于内伤。



【注释】

（1）窥：看，看出。

（2）藐万乘：轻视帝王。万乘：指天子。周代兵制，天子地方千里，兵车万乘，故称天子为万乘。

（3）却：打退。

（4）妄：狂乱，随便。

（5）虞：担心，忧虑。







（6）坦夷：平坦，无挂碍。夷：平。

（8）灵：机敏。

（9）外感：外来影响，指外界的干扰压迫等。

【译文】

真正的君子有独立远大的志向，但不轻易让人看出；有蔑视帝王、退却三军的气概，但不轻易显示。

君子如果要想有所建树，必须暗自努力，不故意张扬，也不轻易求人。

古代的人在身处患难之际，正是品德事业进步的时候，艰难的环境反而锻炼了他们宽广的胸怀，困苦的磨练反而强健了他们的肌体。圣贤之所以能成为圣贤，佛家之所以能够成佛，关键就在于他们遇到巨大磨难的时候，能排除一切干扰，锻炼自己的思想，使之更为敏锐清晰，他们有乐观坦荡的胸怀，有包容万物的意境，所以虽有外在的干扰压迫，但绝不损伤他们高洁的心灵。

【心得】

古往今来一切成就伟大事业的人，无不具有伟大的抱负、远大的志向、宽广的胸怀和蔑视一切权威的勇气，越是艰难困苦的环境越能激励他们的意志。他们犹如泰山顶上的青松，即使在石缝中也能傲然挺立，茁壮成长。

是什么力量支撑他们，使他们具有超凡的勇气和毅力呢？正是曾国藩所说的“高士独守之志”。曾国藩这里的“志”当然有他特定的内涵，但一个封建时代的官吏敢于说出“藐万乘”这样的话，的确是需要极大胆量的。他当然不敢有篡夺皇权的野心，但曾国藩能历经大难之后仍然不倒，成为所谓力挽狂澜的中兴名臣，这与他具有坚定的意志和大无畏的气概有关。

公元1161年秋，完颜亮以四路重兵南侵，一路从海上直取临安；一路从宿、亳，攻淮泗；一路出唐、邓，取荆襄；一路出秦、凤，侵





四川。攻淮泗的一路，由于王权的临阵逃亡，宋军不战而溃。宋高宗在陈康伯的极力谏阻下，任命中书舍人虞允文参赞军事，拟择日亲征抗金。此时，完颜亮已在和州（治今安徽和县）赶造船只，准备渡江攻占采石镇（今安徽当涂西北），形势十分严峻。虞允文赶到采石镇，整顿溃军，激励士气，指挥宋军大败金兵。金军其他三路也遭到宋军的阻击，加之金军后方，抗金义军也纷纷起兵，完颜亮的南侵彻底失败，本人也在此役中被部将所杀。故蔡东藩先生批评宋高宗道："假如高宗构有恢复之志，声其罪而加之讨，则南北义士，奋起讨逆，大憝授首，炎宋中兴，宁非快事？乃闻寇南来，即思退避，愚弱不振，一至于此。幸陈康伯劝阻于内，虞允文达权于外，始得侥幸一胜，保全东南。论者谓以弱制强，以寡败众，允文之功居多。"因此，"延宋之帝者"，除了陈康伯以外，还有这么一个虞允文。

孟子曾说过："天将降大任于斯人也，必先劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为。所以动心忍性，增益其所不能。"人们往往以为能经受这些考验的"斯人"都是帝王将相或特殊的伟人，殊不知时势造英雄，有时候时代的巨浪也会把一些默默无闻的人推上历史舞台大放异彩。中国第一个农业包送到户的农民严宏昌就是一位平民英雄。当时贫穷曾逼得他新婚不到一个月就和母亲、妻子及妹妹一起走上讨饭的路，饥饿与屈辱逼得这位年轻人和 18 位农民兄弟做出了石破大惊的举动，19 位不怕死的青年毅然在包送保证书上按下了他们鲜红的手印。结果背水一战的决死行动使全村农民在第一个收获季节就尝到了甜头，粮食由上年度的 1.8 万公斤猛增到 6.6 万公斤！如果没有过人的胆识，这一年也许他们就得逃荒。正是他们英勇无畏的行动使无数兄弟得到解救。

早在 20 世纪 70 年代，一位美国专栏作家就深深感慨地说："中国人只要有一半机会的时候，就可以创造伟大的奇迹。"然而这样的机会在历史上何其有限！然而我们不能等待恩赐。机会不会降临到永远在等待的人，它只垂青那些具有冒险精神的志士，还有那些具有"藐万乘、却三军"之气概的英雄。





五　勇于创新

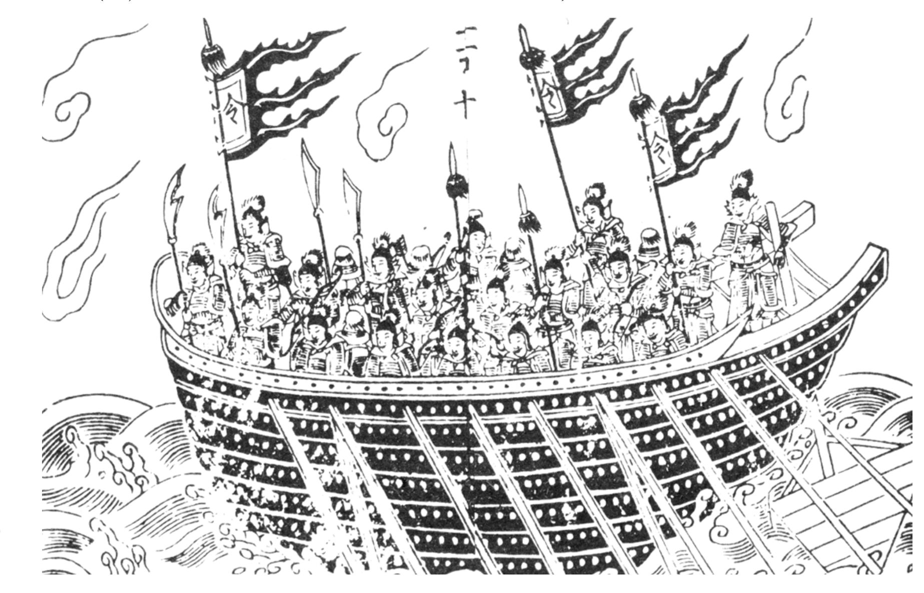
【原文】

大抵人材约有两种，一种官气较多，一种乡气较多。官气多者，好讲资格，好问样子。办事无惊世骇俗之象，言语无此妨彼碍(1)之弊。其失也，奄奄无气，凡遇一事，但凭书办(2)家人之口说出，凭文书写出，不能身到心到口到眼到，尤不能苦下身段，去事上体察一番。

乡气多者，好逞才能，好出新样，行事则知己不知人，言语则顾前不顾后，其失也，一事未成，物议先腾(3)，两者之失，厥咎(4)惟均。

【注释】

（1）此妨彼碍：指说话做事不偏激，不引人议论。







（2）书办：管文书的通称。

（3）物议先腾：众人的讥议。腾：升。此指非议四起。

（4）厥咎：厥：其。咎：过错。

【译文】

大凡人才有两种：一种官气较多，一种乡土气较多。官气较多的人，喜欢讲资格，摆架子。办事没有惊世骇俗的现象，说话也不出格、循规蹈矩，不足之处是太过文弱，没有朝气。遇事但由身边的人传达自己的意思，或者写在书信中，不能做到身到、心到、口到、眼到。尤其是不能不辞辛劳，亲自去实践体察一番。

乡土气多的人，好表现自己，好逞能，好出新花样。做事不替别人着想，言语间不知轻重，只知顾前不知顾后，这是其短处。事还没办成，就引起人家非议。如此看来，官气较多与乡土气较多的这两种人的不足之处都差不多。

【心得】

曾国藩评议人才既不赞同官气重的人，也不喜好乡土气重的人，他认为两种人的不足之处都差不多，但事实上官气重的人比所谓乡土气重的人要有害得多。

曾国藩指责的“官气”不仅指好讲资格，也包括办事四平八稳。他这种观点对今天的企业管理也极为有用。只会做“好人”的人是个会成功的。凡事但求四平八稳，只做“好人”的管理者有以下几种类型：

一、怕遭部属反抗，干脆一开始就什么都不说。

二、说再多次也没有人会遵守，最后因为没有耐心而放弃。

三、没有智慧。明知道白费力气，却不断犯同样的错误。

四、有些主管会拿董事长当挡箭牌，然后指使部属和后辈要服从命令。这就像母亲常对孩子的唠叨一样：“快去写功课！不然你爸爸回来就知道了！”“不准看电视！”“不写功课就别想吃零食！”





这种方法很笨而且没有效果，但仍不断地被拿来使用。

会精打细算的小孩，可能为了要得到零食，表面上“假装”很用功，背地里却趁着父母不注意就偷懒，没耐性的小孩或许会说：“我才不要吃零食呢！”然后把父母的话当作耳边风，照样玩乐或看电视。

在某种程度上，让孩子读书必须靠反复的催促，但有时不妨和孩子一起回到“为什么要读书？”这个原点上，重新认识其原本的目的、主旨和意义。

“增加销售量！”“降价、节省经费！”“每天交报告！”“不要无故请假、迟到！”等等，每个方针、目标、规定，都各有其原本的主旨。

公司领导者绝口不提这些事是不行的；但如果老把这些话挂在嘴边，可能又会引起部属的反感，最后干脆听而不闻。

此外，在权威、威逼的压力下，部属们会很有技巧地应付，但背地里却想尽办法挣脱束缚。

所以，有时要和部属回到事情原本的目的、主旨和意义上去探讨：

“为什么要增加销售量？”

“为什么要降价？”

“为什么每天要交报告？”

“无故请假会有什么不良的后果？”

记住！千万不要重蹈覆辙去做那些没有效率的事。

同时，满足于现状将无法进步。有家著名的精密仪器制造公司，是一家颇具历史的公司，长期以来，在同行间一直是独占鳌头。该公司营业人员给人的印象，和一般“推销员”有很大的差别，他们对目前拥有的广大顾客群似乎非常满意。

但是，在最近的10年间，业界的其他新公司陆续增加。虽然在刚开始的一、两年，还看不出有多大影响，但是新公司不断渗透市场，几年内的成长速度，已引起了这家公司的高度注意。





这家公司在举行营业人员的教育训练时，也请来了业界的顶尖推销员，不断演讲以提振士气。但是其他竞争公司也不甘示弱，每位营业人员都全力以赴，对顾客的要求马上予以满足，并且采取降价方式竞争。相较之下，这家公司的营业人员，却仍旧一副“高高在上”的姿态，以致业绩在这几年来一直呈现低迷状态。龙头老大的位子，也因逐渐受到其他竞争公司的威胁而摇摇欲坠。

丘平就是在这个时候，接受该公司有关营业人员的咨询。虽然公司举办了三天两夜的研修课程，但因为刚开始都是概略的讨论，反应并不好。讨论内容一再重复，似乎变成没有效果的研讨会。

但是最后一天晚上，丘平对他们说了一些话后，每个人的脸色都变了。丘平说：“或许大家都想着，要安稳地在公司工作直到退休，然后领一笔退休金安享晚年。但是退休后，你们究竟要做什么呢？就这样下去，等到你们的孩子从高中毕业要进大学，也就是最需要花钱的时候，或许你们的薪水还是和现在一样。”

丘平对该公司的状况并不是很了解，对员工们的薪资更是一无所知。一般来说，中老年之后的处境将更困难；这是丘平在看过许多公司后，对他们所做的分析。这些话似乎让员工们有所警觉，于是便都静下心来思考自己退休后要做些什么。

据说研修结束后，该公司营业人员的工作态度大多有所改变，不但能主动地交出改善提案和对新产品的构想，新顾客也逐渐增加。丘平不知道是不是研讨会的成果奏效，但有一点可以确信的是——与其大声地宣导，不如静下心来和他们讨论，尤其是在面对一些知识分子的时候，更要注意这一点。

凡事只求四下八稳，缺乏创新性，故步自封，就无法前进。每个人在拥有一件东西后，就不想失去它。存了一点钱就担心被偷、被骗，放在家里又怕小偷闯空门。当了主管，又怕哪天做错事，位子被抢。没有金钱、妻儿、地位的人，自然就没有这些烦恼，因为他们不曾拥有，就不怕失去。但是，当他们有一点钱和地位后，就会想尽办法“保护”。





追求金钱和地位，原本并不是件坏事，因为有了它们就能做很多事。人如果没有欲望，就没有上进心，这种人也就缺乏魅力。

只不过人在得到金钱和地位后，就被这些东西所束缚。不知不觉中，“手段”和“目的”的角色就被互换了。金钱和地位应该是“手段”，而不是“目的”。有钱可以做有意义的投资、可以帮助贫困的人，有地位则可以命令别人做事。本来金钱和地位是做有意义的事、培养继承者、救济穷人的“手段”。但是当“手段”变为“目的”后，不幸就开始了。

经由朋友的介绍，丘平认识了刘先生，刘某当时正为精神病痛所苦。刘先生是一家股票上市公司的董事，在台北东区有好几栋房子，即使不领薪水，每个月也有好几百万的租金收入。但因为他的身体差，所以公司很多事情就没有让他参与，可说是位有名无实的董事，不久他辞去工作，因为病情越来越严重而住进医院。即使是躺在病床上，刘先生对自己的财产仍放心不下，不到五十岁就去世了。

相较之下，身无分文、白手起家，现在拥有好几家公司的林先生，他不断将财产用来投资新事业，每天都过得很自在。因为事业才刚开始，所以目前财务状况还是赤字，虽然如此，他还是很乐观。他说：“30年前，我只带着100元从嘉义北上，就算现在我生意失败，手边只剩下100元，我想还是可以再从头开始的。”

每个人都是赤裸裸地来到这个世界，所以不受金钱和地位的束缚，而也确实不为任何名利拘碍，才是轻松过日子的秘诀。

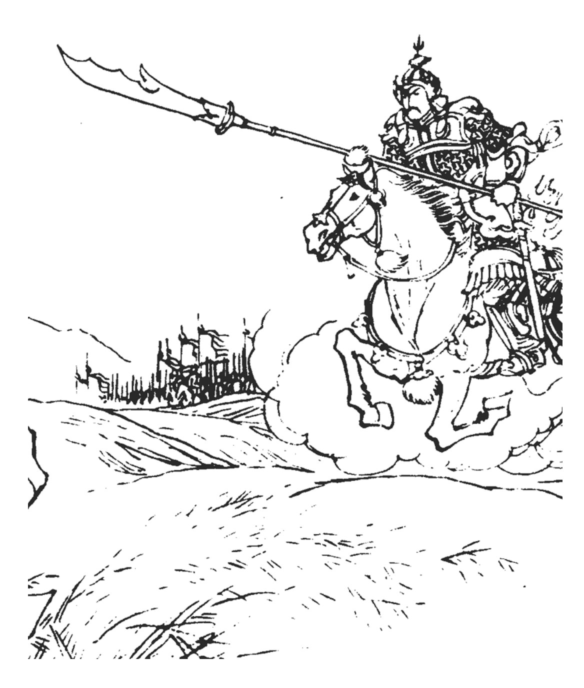


六　德才兼备

【原文】

带兵之人，第一要才堪[1]治民，第二要不怕死，第三要不汲汲[2]名利，第四要耐受辛苦。治兵之才，不外公、明、勤。不公不明，则兵不悦服，不勤，则营务巨细，皆废弛不治，故第一要务在此。不怕死，则临阵当先，士卒乃可效命，故次之。为名利而出者，保举稍迟则怨，稍不如意则怨，与同辈争薪水，与士卒争毫氂，故又次之。身体羸弱者，过劳则病，精神短乏者，久用则散，故又次之。

四者似过于求备，而苟阙[3]其一，则万不可以带兵。故吾谓带兵之人，须智深勇沈之士，文经武纬[4]之才。数月以来，梦想以求之，焚香以祷之，盖无须臾或忘诸怀。大抵有忠义血性，则四者相从以俱至，无忠义血性，则貌似四者，终不可恃。



带兵之道，勤恕廉明，缺一不可。

余谓德与才，不可偏重，譬之于水，德在润[5]下，才即其载物溉





田之用，譬之于木，德在曲直[6]，才即其舟揖栋梁之用。德若水之源，才即其波澜；德若木之根，才即其枝叶。德而无才以辅之，则近于愚人；才而无德以主之，则近于小人。世人多不甘以愚人自居，故自命每愿为有才者；世人多不欲与小人为缘，故观人每好取有德者，大较然[7]也。二者既不可兼，与其无德而近于小人，毋宁无才而近于愚人。自修[8]之方[9]，观人之本，皆以此为冲可矣。

【注释】

（1）堪：可以，能够。

（2）汲汲：喻指心情急切，努力追求。

（3）苟阙：苟：如果，假使。阙：空虚。

（4）文经武纬：直线为经，横线为纬。这里意指具有文韬武略的治世之才。

（5）润：浸润，滋润，不干枯。

（6）曲直：有理和无理，分清是非。

（7）大较然：大致这样；然，这样。

（8）自修：自我修养。

（9）方：方法。

【译文】

带兵的人，第一要有治理百姓的才能，第二要不怕死，第三要不急于求得名利，第四要不怕辛苦。治兵的才能，不外乎公、明、勤这三个方面，如果办事不公正、赏罚不明，士兵就不会心悦诚服；如果不勤于职责，军营里的大小事务便会堆积如山，难以治理而出现混乱。所以，最重要的就是要公正、勤快。另外，领兵作战的将领若是不怕死，与敌人对阵时，才会身先士卒，士兵才能为你效命。这是第二重要之事。带兵之人，如果为了自己的名利，那么保举功劳时稍不及时、官场稍不如意，便有怨恨之心，与同僚比薪





水高低、与士卒斤斤计较，这是较下等的带兵之人。如果身体不健康，稍有操劳，便精神疲惫，稍微操练过度，就精疲力竭，这是更下等。

上面所说的四个条件，看来似乎过于求全责备，但如果缺乏其中一点，千万不能让他带兵。我认为带兵的人，必须足智勇兼备，有文韬武略的人。几个月来，我不仅梦中在求，还焚香祷告，没有一刻忘记过。如果有了忠义血性，则上述四个条件便会相继而来；没有忠义血性，即使表面上看来已具备了这四个条件，最终仍是不可依赖的。

带兵的道理，“勤、恕、廉、明”这四个方面，缺一不可。

我认为才与德，两者缺一不可。用水来比喻，它的品德是滋润万物，它的才是浮载物品、灌溉田地；用木头来比喻，曲正是它的品德，作为舟楫和栋梁之用就是它的才。如果德是水的根源，那么才就是水的波澜；如果德是树木的根，那么枝叶就是树木的才。一个人有德而无才，便为愚人；一个人有才而没有德，则为奸狡小人。世上的人大多不承认自己愚笨，所以常常自称愿意成为行才的人。世上的人大多不希望自己成为小人，所以常常以德取人。大致情况就是这样。既然德与才下可兼得，那么与其没有品德而归于小人，还不如没有才能而归为愚人。自我修养的方法、识人的办法，都可以从此入手。

【心得】

在这几段语录中，曾国藩强调，作为一员将领，必须德才兼备。

将领是全军的核心，既须品行与能力可服众，又须身体力行，这样在率军作战中才能无往而不胜。古罗马恺撒大帝因其独断专横被刺杀之后，他的儿子亚历山大继承了王位。亚历山大也是一个权力欲望极强的人，但他的做法与其父不同。他先设法得到元老院成员的支援，然后才带兵四处征战。从他二十岁继王位至他三十三岁





死时，几乎一直带兵在外，在当时的客观环境条件下，出征他国是极不容易的事，尤其是到离本土甚远之地作战，士兵都有很多怨言。当他手下有近两万士兵到了退役期限时，军心动摇，然而亚历山大并不想放弃远征计划，这时他对那些将退役的士兵讲了一番远征所带来的益处，说："远征给你们带来了荣誉、财富，而我自己除了一身的伤痕，什么也没有得到!"说完后当众把自己满身的伤痕展现给士兵们看，士兵们感动不已。部分退役的士兵虽然走了，却引来更多的接替者，亚历山大的队伍反而比之前更强大，更有战斗力了。亚历山大身为国王兼任全军统帅，每次作战时都是冲锋在前，因此在极其艰难的条件下取得一个又一个战役的胜利。苏联红军骑兵统帅布琼尼带领骑兵在草原上取得了无数重大战役的胜利，被苏联人视为"神将"。其实，布琼尼也是靠身先士卒、冲锋在前的精神取胜。

不过，仅有表率精神还不算是真正的大将风度。项羽带兵作战总是一马当先，在垓下被困之时，还能力斩数将以显示他的勇猛，但他最终还是失败了。美国"神将"巴顿将军，每次作战时都率先挺进，凭着一股士气取得胜利，但他却因两次严重殴打士兵而在军界引起了轩然大波，要不是富兰克林等人的保护，恐怕难免受罚。

由此可知，大将之材除了能身先士卒之外，还须在品行上做士卒的榜样。汉代名将李广即因体恤士兵，得到士兵"乐效死力"而名垂青史。在他因蒙冤自刎之后，全军上下及百姓知李广者无不失声恸哭。





七　能征善战

【原文】

治军之道，总以能战为第一义，倘围攻半岁，一旦被贼冲突，不克抵御或致小挫，则令望堕于一朝。故探骊之法，以善战为得珠[1]。能爱民为第二义，能和协[2]上下官绅为第三义。愿吾弟兢兢业业，日慎一日，到底不懈，则不特为兄补救前非，亦可为吾父增光于泉壤[3]矣。精神愈用而愈出，不可因身体素弱，过于保惜；智慧愈因而愈明，不可困境遇偶指拂[4]，遽尔[5]摧沮。

【注释】

（1）探骊之法，以善战为得珠：据《庄子·列御寇》载：骊龙之珠，价值千金，想要获得它，必须潜入九重深渊，值骊龙睡熟时于其颔下摘取。这里比喻要想取得战争的胜利，就必须冒险犯难，以深入探求。

（2）和协：和谐、协调。







（3）泉壤：即九泉之下，指人死后埋葬的地方，古人挖墓坑汲水，故称之。

（4）拂：拂逆、违背。

（5）遽尔：立即、马上。

【译文】

治军以能战为最重要，倘若攻城攻了半年，不小心与敌人冲突，结果竟无法御敌或受了小小的挫折，自己的名望就会毁于一旦，所以善战就是要探源得珠，冒险深入敌境以求取胜利。第二重要是能爱民。第三重要是能让上下官绅和睦相处。希望你兢兢业业，一天比一天谨慎，始终不懈，这样，不但是为我补救以前的过失，也可以为先父在九泉之下争光。精神是越用越多的，不能因为向来身体瘦弱，就过分注重保养；智慧在越困苦的情况下就越明达，不能因为偶遭拂逆，就心情沮丧。

【心得】

从上文可见，曾国藩直截了当地将“能战”视为治军的关键。实践是体验真理的标准，作为将才来说，就是要能作战，能克敌制胜。

军队取胜的关键在于将帅得人，能激发士卒士气。在曾国藩看来，将帅能“爱民”、能“和谐上下”关系、能体恤士兵的疾苦并做到赏罚分明，就能激发士卒士气。这种观点正确无疑。“飞将军”李广得朝廷赏赐皆分与士兵，士兵中家有疾苦者李广都设法予以帮助，从而李广的部众皆愿意与之同生死。李广率军作战自然就能战无不胜。

古代能征善战的将领之所以能得士卒“乐效死力”，不仅在于将帅能体恤士卒，而且将帅能设法排除一切干扰，从而上下齐心协力。赵奢之所以百战百胜，一则是他得赏赐皆分与士卒，二则是他善于排除军队中妨碍团结的杂音。赵奢的儿子，虽然能从军事理论上使赵奢折服，但赵奢在作战中只取赵括之所长而已。能征善战的将帅所率领的军队之所以能百战百胜，关键就在于其善于吸取各家之所长。



唐太宗便是封建帝王中最善于用人的皇帝之一。他在位二十三年（公元627～649年），这一时期的封建政治较为清明，社会经济的恢复和发展较快，社会秩序也较安定，在历史上把这一时期叫做“贞观之治”。能出现如此的盛世，这与唐太宗能知人善任、用其所长是分不开的。魏征敢于犯颜直谏，常常谏议治国施政的得失，指责唐太宗的过错。总是知无不言、言无不尽。他向唐太宗先后陈谏二百多事，唐太宗总是把他做为一面镜子，言听计从。让他做了多年的谏议大夫。房玄龄、杜如晦沉智善谋，审时度势，善于处理内政，唐太宗就用他们二人同为宰相。李靖熟读兵法，精通韬略，善于统兵征战，唐太宗就让其领兵征战，南平吴，北破突厥，西定吐谷浑，为唐朝立下汗马功劳。

唐太宗不仅能用人所长，而且还注意引导臣下僚属们正确地评价人物，多看别人的长处，学习别人的长处。有一天，他宴请房玄龄、魏征、李靖、温彦博、戴胄、王珪等六位大臣。当大家酒兴正浓的时候，太宗对王珪说：“你善于识别和评价人才，今天不妨对在座的房玄龄等人评论一番，说说你和他们相比，有什么突出的长处。”王珪评论说：“要论孜孜奉国，知无不为，我不如玄龄；要论犯颜切谏，生怕您赶不上尧、舜，我不如魏征；要论才兼文武，出将入相，我不如李靖；要论敷奏详明，办事公平，我不如温彦博；要论处繁理剧，长于决断，我不如戴胄。至于在激浊扬清，嫉恶如仇这方面，我和他们五位比起来，也有一日之长。”房玄龄等人都觉得王珪的评论恰如其分。太宗也完全赞同王珪的看法，勉励大家要虚心向别人的长处学习，互相取长补短。

博采众长，不仅能在战争中掌握胜败的关键，即使在现今市场经济条件下，要想使企业在激烈的竞争中立于不败之地，也必须采各家之长，从而避免不必要的挫折。

我们可以肯定地说，如果将军事上的“任人”方式用之于管理企业上，无疑会使企业生产持续、稳定地向前发展。而企业领导者应以古人治军的方式为鉴，发展企业的生产。唯有知此，企业才能长盛不衰。





八　赤胆忠心

【原文】

无兵不足深忧，无饷不足痛哭。独举目斯[(1)]世，求一攘[(2)]利不先、赴义恐后、忠愤耿耿者，不可亟得；或仅得之，而又屈居卑下，往往抑郁不伸[(3)]，以挫[(4)]以去以死，而贪饕[(5)]退缩者，果脓首[(6)]而上腾，而富贵，而名誉，而老健不死，此其可为浩叹者也。

今日百废莫举[(7)]，千疮并溃[(8)]，无可收拾。独赖此耿耿精忠之守衰，与斯民相对于骨岳血渊[(9)]之中，冀其塞绝横流之人欲，以挽回厌乱之天心，庶几万一有补。不然，但就时局而论之，则滔滔者吾不知其所底也！



【注释】

（1）斯：这、此。

（2）攘：夺。

（3）伸：伸展、舒心，引申为得志。

（4）挫：挫折，不得志，遭受屈辱，怀才不遇。

（5）饕：古代传说中一种凶恶贪食的怪兽，这里比





喻凶恶贪婪之人。

（6）脓首：马昂首疾驰。

（7）举：兴起。

（8）千疮并溃：指千疮百孔，满目疮痍，局势险恶。

（9）骨岳血渊：比喻因战乱而死的人很多，骨积成山，血流成河。岳：高山。渊：深潭。

【译文】

没有兵士不值得忧虑，没有军饷也不值得痛哭。只是我举目望这世界，想找一个见利不争先，赴义唯恐落后，忠心赤胆的人，却不能很快找到；即使能幸运找到一个，却又屈困居于下层，郁郁不得志，最终因为遭受挫折而离去，并因此抑郁而终。而贪婪退缩的人，却能飞黄腾达，享受荣华富贵和美名，并且健康长寿，这真是令人深感叹息的事情。

目前百废待兴，局势险恶，难以整顿、收拾。只有依赖自己的耿耿忠心，发动广人民众直接面对这骨山血渊、尸横遍野的惨况，期望着以此塞绝横流的人欲，挽回厌倦混乱的天心，或许还有弥补的可能性。否则的话，仅就现在的局势而论，还不知要乱到什么时候才是尽头呢！

【心得】

古人云：臣待君以忠，君待臣以义。这忠义二字是密不可分的。战场形势瞬息万变，君主与军队统帅、主帅与部帅之间，如果缺乏忠义，那后果是不堪设想的。但是，忠义的运用，首先要从居上位者开始做起，也就是要在重视对方才能的基础上，用人不疑，待之以义，如此对方才会报之以忠。这样的例子，在历史上可谓不胜枚举。

春秋时期，有一天晋国派了一位使者到齐国。负责的官员问齐桓公："要怎么款待使者？"齐桓公说："问管仲。"又有一位官员请教其他政务，齐桓公又说："问管仲。"宫中的小丑感到不解，笑





着对齐桓公说："什么事情都去问管仲就能解决的话，那做君主的岂不是太享受了吗?"齐桓公回答说："你这个小人物懂什么，居上位的人那么辛苦地寻找人才，就是希望得到人才而用之，自己也才可以享福。如果一个君主忘了善用人才，一个人拼命地工作，什么事都靠自己，好不容易发掘的人才，也就无事可做了。所以寡人发现管仲这个人才以后，把齐国交给他治理，就用不着辛苦了。"不久之后，齐桓公成为春秋五霸之一。

东汉光武帝刘秀，在同群雄逐鹿天下的过程中，就是靠忠义平定了天下，当他在平定河内（今河南黄河北地区）一带时，刘玄手下的大司马朱纯统率大军屯兵在洛阳城，直接威胁河内地区。光武帝刘秀对此忧心忡忡，向谋士邓禹讨教良策："诸位将领之中，可以派谁去据守河内?"邓禹回答道：当年汉高祖刘邦派萧何据守关中，再无后顾之忧，所以才能一心经营山东，终于成就了大业。现在，河内由于有黄河可依，较为险固，人口兴旺、生活富足，北通上当、南近洛阳。寇恂文武兼备，且有驾驭众人的才能，是据守河内的最佳人选，除此之外，别无良将可派。"刘秀点头表示赞同，遂任命寇恂为河内太守，并行使大将军的权力。随后，刘秀率军北征燕州和代州（今河北、山西北部一带）。寇恂到任之后，向所属州县下达命令，练兵习武，砍伐淇园的竹林，造箭100万支，同时又养马二千匹，收租400万斗，运送给军队。

刘玄的大将朱纯得知刘秀已率大军北征，河内孤立无援，认为有机可乘，便派将军苏茂和副将贾强领军3万，渡河进攻寇恂。寇恂探知敌情，立即领兵迎战，并召令各地方州县发兵。远在千里之外的刘秀，听说河内城遇袭：心中惴惴。过没几天接到寇恂的战报，得知河内固若金汤，朱兵败逃。刘秀看过战报后高兴地说："我就知道寇恂是值得信任的。"众部将闻讯，纷纷前来贺功，借此奉上尊号，于是，刘秀就在公元25年称帝建立东汉王朝。

"一代天骄"成吉思汗在统一蒙古诸部过程中，同劲敌泰赤乌部作战。在战乱中，成吉思汗的宝马坐骑被敌将哲别一箭射死。泰





赤鸟部被打败后，哲别被俘，他对成吉思汗说："我就是那天射死你宝马坐骑的人。"成吉思汗的部将一听，纷纷拔刀欲杀哲别，却被成吉思汗制止。哲别对成吉思汗说："现在，如果大汗杀了我，只不过溅污手掌般大的一块土地。倘若能饶恕我，我将为可汗赴汤蹈火，万死不辞。"成言思汗听后，亲自为其松绑，留在自己身边做一名十夫长。哲别降附成吉思汗后，果真拼死效力，冲锋陷阵，异常英勇，屡立战功，不久便升迁为万户长。

元末群雄争战时，方山寨民兵元帅陈野先和他的部将康茂才，分水、旱两路进犯至太平城下。朱元璋亲自率兵抵御，命令大将徐达等出奇兵在他的背后，陈野先中了埋伏而被活捉。朱元璋没杀他，反而放了他。陈野先说："饶我不死有何用?"朱元璋说："当今天下大乱，豪杰并起，得胜，人家就归附你；失败，你就归附人家。你们既然以豪杰自居，难道不晓得放你活命的道理吗?"陈野先说："想让我全军都投降？这事易如反掌。"于是，写信招降他的部下。第二天，陈野先的部队都过来投降。然而，陈野先之所以写信招降，是因他本以为他的部下未必会听从，故而此举表面上是招降，实际上是想以此手段激怒部下，不料他的兵众真的遵命投降了，陈野先对自己的失策十分懊悔。后来听说朱元璋将要攻打安庆，私下对自己的老部下说："你们去攻打安庆，不要卖死力，等我脱离朱元璋，再回到咱们的山寨，与元兵会合。"朱元璋察觉他的阴谋，把他召来，说："人各有志，你投靠元人，还是跟我朱元璋，悉听尊便，勉强不得。"说完，就把陈野先放回去。

之后，朱元璋调各路大军进攻安庆，陈野先和元将福寿合兵，与朱元璋的军队战于秦淮二市。明军战斗失利，陈野先乘胜追击，路经葛仙乡，乡里民兵首领卢德茂派壮士 50 人出来迎接。陈野先没想到卢德茂会打自己的主意，一时不察，竟被卢德茂的士兵杀死。

陈野先死后，他的儿子陈兆先又聚集残兵屯驻在方山之上。第二年，明太祖朱元璋率领诸将沿集庆一路攻破陈兆先军营，不但赦免了陈兆先，而且还重用他，挑选降兵勇敢善战者五百人放在陈兆





先的麾下。但这五百人不知道朱元璋这样做的用意何在，内心惴惴不安。朱元璋看出了他们的疑虑，有一天夜里，让他们进来为自己护卫，环绕而寝，并把原来的旧部摒退到门外，只留冯国用一人侍奉在卧榻旁。朱元璋解下铠甲，一觉睡到天亮。那些心怀疑虑的人才放下心来，从此都愿意为朱元璋效力卖命。

清太宗皇太极，是努尔哈赤第八子，努尔哈赤在位时，他战功卓著，兼辖正黄、镶黄两旗。努尔哈赤死后，继位登基。为实现统一中国的大业，积极招降汉官汉民。皇太极为了招降明朝著名将领祖大寿，派人先将祖大寿的儿子及其他亲属接入清营，百般体贴照顾。当时，祖大寿统兵驻守大凌河城（今辽宁锦县西南），皇太极围城百余天，派明降将张弘漠等人前去劝降祖大寿，祖大寿内无粮单，外无救兵，决定诈降清军。皇太极表示："凡大凌河所降明朝将吏城民，清军不得杀戮，有违此盟者，天必谴之。"为使祖大寿能与妻子相聚，让他率20余人返回锦州。但祖大寿又统率明军与皇太极兵戎相见。皇太极对祖大寿的家属仍以礼相待，并致书祖大寿说："至于去留，终不相强。将军虽屡与我兵相角，众将团聚尔，朕绝不以此介意。将军勿自疑。"直到1640年，皇太极指挥清军，击败明朝增援锦州城的明军，又招降了名将洪承畴，祖大寿"战守计穷"，只好献城降清。皇太极大喜过望，立即召见祖大寿，对他抚慰道："你违约与我，是为了明主，为了你的妻子和宗室。我经常与内院诸臣谈及，祖大寿必不能死，以后再降，我也绝不加诛。往事已毕，今后能竭力相助就行了。"并令祖大寿隶属正黄旗，授总兵职。此后，祖大寿忠心侍清，成为皇太极手下一员得力战将。由于他熟知明朝军事，对皇太极入关灭明、统一全国，贡献颇多。可以说，诸多的历史经验启发曾国藩，使他深切认识到忠义对战争获取胜利的重要性。





九　以和为贵

祸机之发，莫烈于猜忌，此古今之通病。败国亡家丧身，皆猜忌之所致。诗称：不忮不求[1]，何用不臧？忮求二端，盖妄妇穿窬[2]兼而有之者也。

凡两军相处，统将有一分龃龉[3]，则营哨必有三分，兵夫必有六七分。故欲求和衷共济，自统将先办一副平怒之心始。人之好名，谁不如我？同打仗不可讥人之退缩，同行路不可疑人之骚扰。处处严于治己，而薄于责人，则唇舌自省矣。

日中则昃[4]，月盈则亏，故古诗花未全花月未圆之句，君子以为知道。故余治兵以来，每介疑胜疑败之际，战兢恐惧，上下悚惧者，其后常得大胜。当志得意满之候，各路云集，狃[5]于屡胜，将卒矜慢[6]，其后常有意外之失。

【注释】

（1）不忮不求：忮：忌恨、陷害。求：贪。







（2）穿窬：指穿壁越墙进入别人家里窃取财物。穿：穿壁。窬：逾墙。

（3）龃龉：本义指牙齿参差不齐，比喻为意见不合。

（4）昃：太阳偏西。

（5）狃：因袭、拘泥，习以为常，习惯而不以为意。

（6）矜慢：骄傲、自满、怠慢。

【译文】

祸机的引发，没有比猜忌更严重的，这是从古到今的通病。败国亡家丧身，都是由猜忌所引起的。《诗经》中说："不猜忌不贪婪，有什么事做不好呢？"猜忌和贪婪，同时具备了妾妇和盗贼都有的特点。

两军相处，若是统帅有一分不合，那么营官和哨官之间必定有三分不合，士兵与夫役之间则必定有六、七分不合。所以要和衷共济，统帅必须先有平和宽恕之心。人都喜欢好名声，世界上又有谁例外？所以一起打仗，不可讥笑别人退缩；一起走路，不时怀疑别人会骚扰自己。处处严于约束自己，宽以待人，就不会有口舌之争了。

太阳升至正中，就会向西偏，月亮圆满了，就会开始亏缺，因此君子认为古诗中花未全开月未圆"一句，包涵了丰富的哲理性。所以，自从我治军以来，每当对胜败狐疑不定、战战兢兢，全军上下不安的时候，后来常常获得大胜。而当我志得意满之时，各路大军云集，对打胜仗已习以为常，将士们都骄傲自满，结果往往遭到意外的失败。

【心得】

在这几段语录中，曾国藩指出，军队内部必须保持和谐、宽松的人际关系，上下级之间、将领之间、将帅与兵士之间都应和睦相处。

要和睦相处，首先做将帅的必须宽容，应以和为贵，以赢得下





属的信任。

“贵和”、“重人”是古圣先贤所推崇的治国根本。“贵和”就是以和为贵，在和谐中求得和平，从而使天下太平。“重人”就是以人民为贵，尊重人民的意志，让人民过着安居乐业的日子。孟子曾说过“民为贵，社稷次之，君为轻”。这种“民为贵”、“君为轻”的思想正是“重人”思想的直接体现。

所谓和，即同心同德。同心同德是成语，源于《尚书》。周武王伐纣时，曾在牧野召开誓师会，他在会上宣读誓辞中有这样几句话：“受（纣）有亿兆夷人，离心离德；予（我）有乱臣（善于治乱的臣子）十人，同心同德。”正因为此，周灭了殷。

所谓和，现今理解为共识基础上的团结一致，这是事业成功的关键；面和心不和，心不往一处想，任何事情都难于办成。高明的统帅为战胜敌国，常用反间计等破坏敌国上下左右之间的团结，造成可乘之隙，《韩非子· 十过》中说的秦穆公攻破戎王的故事就是如此。戎王派由余出使秦国，秦穆公发现由余是个能臣，认为敌国的能臣就是秦国的祸害，问内史廖如何办？廖说：“可以给他们送去一些歌女，必然造成他们不和。他们内部不和，就有办法了。”于是，穆公派廖给戎王送去了歌女，戎王很是喜欢，每天饮酒听歌。由余劝谏，戎王不听，结果矛盾加深，君臣不和，由余便离开戎王到秦国去了。穆公于是派兵攻打戎王，一战而胜。

心和为要，这是君主治国的关键，也是领导者搞好一个地区、一个单位工作的关键一环。领导者之间、上下级之间、群众之间，都要提倡心和，提倡团结合作，互谅共进，这样，再大的困难，再苦的环境都能战胜。

“贵和”是中国古代的哲学、美学思想，也是一种政治谋略思想。哲学意义上的“和”是讲求“和谐”，即在矛盾斗争中求得统一、一致。虽然矛盾是推动事物发展变化的根本动力，但矛盾中的统一，又是事物发展变化所必需的环境，离开统一的矛盾斗争，只会把事物推向极端，从而导致事物有机体的破坏，也自然会影响事





物发展变化的进程。美学意义上的“和”是以协调为美，这在中国美学思想史上表现得尤为突出。孔子提出“乐而不淫，哀而不伤”的美学命题，儒家把中和之美当作一种审美理想，认为要做到快乐而不放荡，忧愁而不悲伤。孔子还主张“美”与“善”的统一和谐、“尽美”与“尽善”的统一和谐，这“和谐”明显地表现在以和为美。而作为政治思想的“和”，即要求统治者把天下太平、人民安居乐业作为治国的最高理想，尽可能以宽缓的政策来促成这个环境的形成；同时也要求被统治者以服从统治为本分，不要以反抗来打破“和平”的环境。不仅如此，“和”还是中国古代文艺思想、军事思想的最高准则。文艺创作要做到内容与形式的和谐一致，并以此作为文艺创作所能达到的最高境界。就是军事行为，也以此为准则而强调军事斗争、用兵作战只是手段，是促成和平局面形成的手段，正因为如此，中国古人总是将施行仁政与征讨相对立，把仁德凌驾于军事之上。

儒家思想中的“和”在本质上是为统治阶级服务的，要求人民心甘情愿地服从统治，是一种不讲任何原则的“和”。这种不讲原则的“和”在当代就发展成为一种畸形的模式，那就是“和和气气”，政策不讲原则，工作不讲原则，从而导致营私舞弊，互相包庇，彼此袒护；在执法方面就表现出以个人意志为主，有法不依，执法不严。

在“贵和”基础上的“重人”，就是强调人为努力的效果，重视人民的力量。荀子从历史的观点提出“人定胜天”的主张，这无疑是对封建迷信思想的反叛，它强调人为努力的作用，这是历史上无数成功的事例所证实的。

中国历代统治者，凡英明君主都很重视人民的力量，唐太宗就曾以水与舟的关系来比喻人民与统治者之间的关系，认为“水能载舟，亦能覆舟”。

由此我们可以这样说：“贵和”与“重人”是统一的，贵和必然重人，只有重人才能真正达到“和”的目的。



十　虚怀若谷

【原文】

胸怀广大，须从平淡二字用功，凡人我[1]之际，须看得平[2]；功名之际，须看得淡，庶几[3]胸怀日阔。

做好人，做好官，做名将，俱要好师，好友，好榜样。

【注释】

（1）人我：人与人之间，与人交往。

（2）平：心平气和。

（3）庶几：这样。

【译文】

胸襟宽阔广大，必须从平淡这两个字下工夫。与人交往，要有







平常之心；对于功名，要看得淡。这样，胸怀就会日渐开阔。

做好人、做好官、做名将，都要有好的老师、好的朋友与好的榜样。

【心得】

在这里，曾国藩指出：作为军中将领，如果一味贪功，一心只想个人升官发财，如何能让士卒效力呢？所以，行军打仗之际，固然必须追求胜利，但同时应该把“功劳”二字看得淡然一些。

诸葛亮也主张身为将领者应当胸怀宽阔，不要一味追名逐利。他认为，为将者有必须遵守的法则，如果不遵守法则，必然会有危险，甚至覆军败亡。他把主要法则归纳为十五条，其中第六条是能容忍，忍受耻辱。照今天的理解，就是要豁达大度，不要为了一件小事斤斤计较而坏了大事。

自古以来，凡成大器者必然具有豁达大度的胸怀。这里举一个历来为人所称道的故事为例：

东周列国时期的楚国国君楚庄王，在打败叛军之后开了一个隆重的庆功大会，大小军官济济一堂，饮酒作乐。为了给大家助兴，庄王让自己的宠妃许姬为在座的每位军官斟酒致敬。突然，一阵风把蜡烛吹灭了。这时，离许妃最近的一位小军官乘机骚扰许妃。许姬心中十分着恼，却又不便发作，她在情急之下心生一计，顺手将这位军官的帽缨揪了下来，然后挣脱开奔回到庄王身边，告了这位军官一状。

正当许姬幸灾乐祸地准备看那个无礼军官被送上断头台，以泄心中怒气时，却忽然听到楚庄王说：“请大家把帽缨都摘了，大庆之时，不必衣冠齐整，今晚让我们喝个痛快！”

很快蜡烛又点上了，一群没有帽缨的武士们狂喝痛饮……。不久后，在一次战役中，庄王被困，生命危急，舍身相救的，正是当时那位曾对许姬无礼的军官。

一个高居万人之上，握有生杀大权的君王竟能如此宽容大度，着实让人感到吃惊。他不仅能为江山社稷容忍手下的小军官侮辱自





己的宠妃而不予追究，而且还能想办法让这名小军官彻底铲除心中的疑惧。对如此豁达的君王，他能不以死相报吗？

还有，作为领导，一定要自谦照人。抗日战争时期，一天，饲养战马的一名战士把陈毅的战马气呼呼地打了一顿。陈毅一见马被打成这样，立即发了火，对打马的战士大声喊道："你简直是乱弹琴！这是革命的马，你怎么能这样打呢？"打马的战士从来没见过陈总发这么大的火，心里很害怕，不知如何是好。陈总见状，立即感到自己的话说重了，就对那个战士说："是我不好，是我不好，你打马不对，我也不该发火，向你道歉！"那个战士听了很受感动，也立即承认了自己打马的错误。

1954 年 2 月，陈毅在党的七届四中全会上谈到饶漱石事件时说，"为什么有的多年在一起工作的老同志，受饶漱石的利用来反对我呢？因为我对这些同志平时帮助有缺点，过分严厉批评人，搞得人家难受。这一点也被饶漱石利用了，这都是我要引以为戒的。"陈毅同志就是这样严以律己。彭德怀同志也是如此。抗日战争时期的一天，彭德怀同志火急地到阵地前沿看地形，见有个战士拦路，彭总火了，便对他大声喝了几句，这个战士不认识彭总，朝着彭总就打了两拳。彭总让过了他，又匆匆往前赶路，这件事让秦参谋看见了，走过来说："这还了得，打起总指挥来了！传令排，追他捆起来！"传令排捆着这个战士，追上了彭总说："这是刚才打骂你的那个战士。"彭总笑着说："谁叫你们捆来的，小事情，快放回去！"又说："这也怪我当时对战士的态度不好！"这个战士开始怕得不行，没想到彭总毫不在意，非常感动，以后逢人就说："总指挥真是度量宽宏！"

曾国藩说得好："人我之际，须看得平。"人与人相处固然比不得君臣之间的关系，但豁达的胸怀也是不可少的。否则，你不仅会失去别人的信任、尊重和帮助，而且自己也会经常陷入焦躁和郁闷之中，因心情不佳而损害了身体健康。

每个人都有不同的脾气性格，做事的方式也各不相同，旁人引起你的不悦、不快乃至反感，是常有的事情。对此，你是针锋相





对、毫不避让？还是善解人意，一笑置之呢？这的确能反映一个人的思想和处事态度。

有的人不管到哪里总是无法与周围的人和谐相处。这种人不善于融入群体，也许是说话处事的方式不对，或者是性格使然，以自我为中心，“宁可我负天下人，不叫天下人负我”的个性所致。

其实人与人之间相处所引发的不愉快，往往是一些鸡毛蒜皮的小事，有时得理不让人，有时是无理争三分。你无意中招惹别人，别人表示不满，稍作一番解释，表示歉意，事情也就过去了。如果你过分强调自己是无意的，对别人的不满以牙还牙，仇怨不是越结越深吗？

有些人把事情弄到不可收拾的地步，起因往往是为了一些不值一提的小事情。比如，街头上两个人打得不可开交，一个鼻青脸肿，一个血流满面，双双闹进了派出所，一询问，原来是互相看不顺眼。再如，两个人冷战，相互见面都不说话，背后相互指责，必欲将对方置之死地而后快，其实起因只是少了一句客气话。又如，夫妻二人从家里告到法庭上，非离婚不可，寻根究源，并无根本利害冲突，只因生活习惯不同。类似这样的事情，只要有一方“看得平”、不计较，具备那么一点豁达大度的胸怀，事情就绝不会弄到无法挽回的地步。

有些人心胸狭窄、气量狭小，动不动就闹别扭、吵架斗嘴，像吃了火药一样，碰上一点火星子就燃起来。即使你不想求官、不想发财，也得具备豁达的胸怀。现代人生活忙碌，步调紧张，精神压力大，实在应该修养自己具有豁达开朗的胸襟，一是为健康着想，二是日子会过得较为顺心。

曾国藩强调的“功名之际，须看得淡”，的确是至理名言。所谓“海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚。”这是近代民族英雄林则徐用以自勉的一幅堂联。后半联的意思是：一个人只有不为任何私欲所蛊惑，才能刚强坚定，像悬崖峭壁那样峻峭高洁，为人们所景仰。在这方面，《三国演义》中关羽的事迹是值得称道的。

关羽一生似乎和“关”字结下了不解之缘。民间传说他原本并不姓关，因为年轻时打抱不平，杀了恶霸和赃官逃至潼关时，被守



关将士盘问，随口指关为姓，才改姓关。在《三国演义》里，他为了脱离曹营，追随刘备，过五关，斩六将，可谓彪炳千秋的壮举。但是，这些都是有形的“关”；实际上他在曹营，还过了五道无形的“关”，其意义甚至超过了过关斩将。

这五道无形之关，第一关是金钱关。曹操受降关羽后，即在许昌拨一宅第与他居住，又备了绫锦及金银器皿相送。此后赐锦袍、赠玉马，礼物源源不断，至丰至厚。第二关是地位关。关羽初时受封为偏将军，后因立功又封汉寿亭侯。曹操以客礼待之，可谓尊崇之极。第三关是美女关。曹操先让关羽与年轻貌美的两位嫂子共居一室，诱使他乱伦。后见他秉烛立于户外，通宵达旦，知不得逞，又拨美女十人给他，但关羽皆令其去服侍两位嫂子。第四关是生活关。曹操待关羽极为厚礼、热情，自他到曹营后，总是三日一小宴，五日一大宴地款待他，但终究只得到关羽感念之情而留不住其义重之心。第五关是人情关。除了曹操如此用情，还使张辽用情，想尽心机要以人情打动关羽，让他留下。但是机关算尽，关羽到底还是挂印封金，决然离去。

关羽过这五关真是了不起，如果和刘备当时“孤穷”的处境相比、依附别人到处流亡的情景相较，那就更可贵了。岂仅如此，关羽早就表示，如果刘备真死了，他也要“从之于地下”。所以，他这种“义薄云天”的精神历来受到人们的赞誉及尊敬。民间故事里有一篇《画竹明志》，指关羽身在曹营，心怀刘备，于是画一幅竹子赠给曹操。那画面上利箭般的墨叶，正构成一首狂草字迹的无言诗：“不谢东君意，丹意犹立名，莫嫌孤叶淡，终久不凋零。”既表现关羽的忠诚，又显出他的儒将风度。

后人以自己的智慧赋予他们崇拜的“武圣”无限高尚的道德光彩。直到今天，关羽在民间仍受到万般崇敬，海外华侨更把他视为守护神。在日本、韩国、台湾、东南亚等汉字文化圈以及分散于世界各地的唐人街，举凡华人所到之处，关羽莫不受到颂扬。即使是当年被他背弃的曹操，也告诫部下要学习他“财贿不以动其心，爵禄不以移其志”的高尚品德。




十一　以勤为先

【原文】

练兵之道，必须官弁昼夜从事，乃可渐几于熟，如鸡伏卵，如鉴炼丹，未可须臾稍离。

天下事未有不由艰苦中得来，而可大可久者也。

百种弊端，皆由懒生。懒则弛缓，弛缓则治人不严，而趣功不敏。一处弛则百处懒矣。

治军之道，以勤字为先。身勤则强，逸则病；家勤则兴，懒则衰；国勤则治，怠则乱；军勤则胜，惰则败。惰者暮气[1]也，常常提其朝气为要。

治军以勤字为先，由阅历[2]而知其不可易。未有平日不早起，而临敌忽能早起者；未有平日不习劳，而临敌忽能习劳者；未有平日不能忍饥耐寒，而临敌忽能忍饥耐寒者。吾辈当共习勤劳，始之以愧厉[3]，继之以痛惩[4]。



自古圣贤豪杰，文人才士。其志事不同，而其豁达光明之胸，大略相同。吾辈既办军务，



系处功利场中，宜刻刻勤劳，如农之力穑[5]，如贾[6]之趋利，如篙工[7]之下滩，早作夜思，以术有济。而治事之外，此中却须有一假冲融气象，二者并进，则勤劳而以恬淡出之，最有意味。

用兵最戒骄气惰气。作人之道，亦惟骄惰二字误之最甚。扶危救难之英雄，以心力劳苦为第一义。

带兵之道，廉、明、勤三个字，缺一不可。廉则银钱为苟，自有以服兵勇之心；明则是非清，赏罚公道；勤则营务整顿，在下之人自不懒惰弛怠。此三者，明字不可强而至，廉字、勤字则勉强做得到。

【注释】

（1）暮气：本指日暮之气，引申为精力衰退、疲惫不堪，振作不起来。

（2）阅历：亲身经历。自己亲眼所见、亲耳所听或亲自做过，由此而积累的知识。

（3）愧厉：惭愧、惕厉、警惕、戒惧。

（4）痛惩：严加惩戒。

（5）穑：收获谷物，这里指农活。

（6）贾：商人。

（7）篙工：船工。

【译文】

训练军队的方法，必须是官兵昼夜苦练，战术才能越来越熟练，就像母鸡孵小鸡，炉火炼金丹一样，一刻也不能停歇。

天下的事情，没有不经过艰难困苦，就能壮大长久的。

所有的弊端，都是从懒惰产生的。懒惰，就会迟缓；迟缓，治人就不严，处事就不迅速。一个地方迟缓，就会处处懒惰。

治理军队的原则，首先是要勤劳。身体勤劳，就会强健，贪图安逸则会生病；全家勤劳则家业兴盛，懒惰则衰败；全国勤劳则天





下大治，懈怠便会大乱；全军勤劳则能打败敌人获取胜利，懒惰便会失败。懒惰，会让士兵变得暮气沉沉，应当常常以鼓舞军队的朝气为重要任务。

治军以“勤”字为先，从我的经历中就可以证明这个真理。没有平时不早起而临敌时忽然能早起的人；没有平时不习惯劳苦而临敌时忽然能习惯劳苦的人；没有平时不能忍饥耐寒，而临敌时忽然能够忍饥耐寒的人。我们都应当习惯勤劳，开始时要使不勤劳的人惭愧并惕厉之，继而对这种人要痛加惩戒。

圣贤豪杰、文人才士，他们的志向不同，但豁达光明的心胸却相同。我们既然办理军务，就是处在功利场中，应当时时勤劳，就如农民忙于收割庄稼，商人忙于买卖赚钱，船工忙于撑船下河滩。白天做事，晚上反省，以追求事业成功。在处理具体军事事务以外，更应在其中辅以谦冲自牧的气象，如果治事与谦冲两者同时并进，那么勤劳中透着恬淡，这是最具意味的。

用兵最忌讳的是骄气和懒惰，“骄惰”这两个字所造成的危害也最大。作为挽救危局的英雄，应该把习于劳苦视为首要任务。

带兵之道，廉、明、勤这三个字，缺一不可。廉洁，就不会贪图银钱，士兵们自然心服；见识高明，就不会混淆是非，实施赏罚也会正直公道；勤劳则军务整肃，士兵自然不敢懒惰误事。这三个字中，明不能强求，廉和勤则是可以靠个人努力而达到的。

【心得】

在这几段语录中，曾国藩强调只有严格治军，使士兵能吃苦耐劳，并且具有强壮的体魄，才能临敌不乱，克敌制胜。同时，作为将领，也应以身作则，不辞勤苦辛劳，廉洁奉公，处事明察秋毫，严正公平。

只有不辞辛劳、以勤为先、以身作则，才有良好的示范，这点无论是行军打仗，还是当今企业管理，都应如此。

此外，要有危机感，危机意识是推动企业生产发展的动力。不



论是个人或是企业，遭遇困境的时刻，也正是发挥最大潜能的时刻。因此，即使遭遇到了最艰苦的处境，也不要沮丧，应拿出超乎平常的斗志，勤劳努力，冲破难关。日本著名的三多利酒厂，在威士忌酒非常畅销的时候，另外推出了啤酒。该公司的佐治董事长，在公司运作非常顺利、员工意气勃发时，感受到了危机，为了突破危机以促使自己更加勤奋而推出新产品。

公司营运一兴盛，员工就容易得意忘形，把创业时的辛劳忘得一干二净。佐治董事长看见了当时的情况，产生危机意识。他觉得，如果员工误认为这种骄蛮的态度，能够使生意继续维持盛况，公司将来一定会遭遇严重的危机。

当时刚就任董事长不久的佐治，表现不甘于成为平凡企业家第二代的态势。为了要让已习惯安逸的员工重新振奋起精神，他决心要以严谨的态度来经营事业。佐治的父亲乌井信治郎也是推出赤红葡萄酒而取得成功的人，在企业逐渐步入好景时，又开始从事极具冒险性的威士忌生产。乌井信治郎之所以会如此，可说是因为他勤奋及不安于现状的个性使然，且随时保持不断向前的上进心。他相信要开拓事业的新天地，必须公司上下一致保持紧凑的步伐，勤奋努力，全心全意地投入士作，也唯有如此，才能创造公司永续的经营。

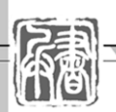
人究竟是喜欢劳动还是爱好享乐？这个问题经常被讨论。就像“人究竟是性善或性恶”的问题一样，是见仁见智的问题。但就现实的心理学来说，发现这二者都存在。在人的潜意识深处，不但具有爱好劳动的本性，同时也具有爱好享乐的欲求。此外，人的心中有善的本性，也同时会有恶的倾向。

人的内心深处共同存在着既想要劳动（自我实现），又想要享乐（生理欲求），即善良与邪恶并存的本性，所以会表现出时而劳动时而享乐，时好时坏的行为举止。当企业经营顺利时，员工就会以比较轻松的态度来工作，久而久之便沉湎于安乐而开始松懈。

当日本因高度经济成长而沾沾自喜时，年轻人享受着丰富的物







质生活，变得好逸恶劳，只知一味地追求享乐。三多利以威士忌称霸市场的时代，也正是这样的时代。员工习惯了公司的营运顺利而变得安逸怠惰，工作态度也变得异常傲慢。像这样贪图逸乐的心情逐渐升高，最后就会让员工变得颓废。

勤劳奋发，与逆境奋斗才能找到生命的意义。在追逐享乐的行动中，并无法探得真正的快乐与生命的意义；真正的快乐是在和逆境奋斗之中获得的。能够深刻体会这种人类所具有的矛盾，才能了解克服逆境的精神。泰亚公司的中内董事长，能在竞争极为激烈的零售业中拔得头筹，正是他曾对这种人性中的矛盾深感苦恼，以及经历并克服这个矛盾的实际体验。

中内曾在菲律宾亲身经历过战争，当他奉命进攻澳军阵地时，不慎被手榴弹击中，全身负伤濒临死亡。他虽然奇迹似地捡回一条命，并被送往野战医院，但由于战时物资缺乏，既没有医药品，也没有任何粮食，只能找寻长满了蛆的水牛尸体，燃烧轮胎煮野草，就连军靴也被拿来吃，凡是能糊口的东西全都往嘴里塞。同伴间为了抢夺一点食物甚至互相残杀，肚子饿了，什么事都做得出来。自己只要一打瞌睡就可能被他人宰了当食物，但不睡觉又无异于自杀。究竟会不会被杀？要不要自杀？这些想法时时萦绕在他的心中，使得同伴之间除了自己，无法再相信别人。但在这样恶劣的环境下，求生存的唯一方法就是相信别人。置身绝对不能相信别人的局势之中，却被迫非得依靠、信任别人不可，中内就在同伴之中睡着了。

中内体验到了从对人性的不信任到恢复对人性的信任；就是这种矛盾的心理，使他了解生命的真理。生性乐观的中内，在这时深刻地体会出人在不得已的情况下，什么事都做得出来的本能反应。也正因为这种认知，中内开创出一条人生大道。

中内认为隐藏在人心中的矛盾可获得解脱，并领悟人若不肯定这个矛盾就无法生存。追逐享乐得不到真正的快乐，唯有从克服逆境的辛劳奋斗中，才能得到真正的快乐。这种肯定矛盾的想法，能



让人原有的斗志更加深固。

危机感会激发勤劳与奋斗精神。信奉这种“思想”的中内，对于“战争的决定要素在于人”的观点非常赞同。因此，他认为要突破充满危机的零售市场，必须重视人性。由于泰亚公司发展的基础是“需要的创造与人力的开发”，所以它投注很大的精力在人员培育上。泰亚所培育的人才，是要在瞬息万变的环境中，即使遭遇困境，也能勤奋不已，奋斗不懈。能向时间挑战的人，是最具有挑战性的人，因此要在充满挑战性的战场上加以锻炼。

经营者为了要锻炼这样的员工，必须先创造出这样的环境。中内董事长创造一个充满挑战性的环境，为的就是培育人才。因此，向员工描绘一幅美丽远景的同时，更重要的就是建立一个直接面对危机的环境。人从直接面对危机的那一刻开始，便会卯足全力突破危机，以振奋的精神来迎接挑战。所以，要让员工打起精神做事，必须创造一个步调紧凑的环境。就像运动员为了打破纪录而全力以赴地冲刺。危机感就是使人一鼓作气，发挥潜能的原动力。所以人愈是处于逆境，就愈能发挥潜能。

然而，若是只有危机而没有远景，这样只会引起混乱，让员工意志消沉。人在面对危机时之所以能够激发突破困境的勇气，那是因为有一个更美好的远景在前面。中内认为危机处理与远景规划，是训练新进员工的两项法则。

为了培育员工经常意识到危机感，并以振奋的精神面对挑战，中内认为最好的方法就是让他们投入竞争激烈的商场，真枪实弹地锻炼。这个做法实现了以人员调配为中心的实地训练，以调配方式将员工投入未知的环境中，给他一个目标让他开始奋斗，并在自己努力下达成目标。不只是工作内容要时有变动，上司、同仁、顾客、对象等也都要时有变动。为了适应新环境，每个人都必须努力修正自己以配合环境的变化。

由于泰亚非常重视职务轮调，每六个月就要进行一次人员考查，以严密的人事考核来分析员工的工作态度及能力，做适当的人





员调配。在泰亚公司没有一个人能够在同样的单位、同样的工作岗位待上两年以上。所有员工都不断地转换新环境，并从中接触各种问题，为解决问题而经常陷入苦战中，也由苦战中发挥出创造力。

士气与生产力不一定成正比。训练员工克服逆境，虽然能够提高员工对公司的向心力，但却不见得能够提高公司的生产力。泰亚的员工士气虽然很高昂，但业绩却没有以相等的比例升高，这种现象其实很正常。

所谓士气高昂必然是指员工对薪资、福利制度、工作条件、人际关系、归属感等都感到满意，因此工作意愿也很旺盛，照理说这样生产力应该会提高才对。然而，业绩却不见得与士气的提振成正比增加。这种现象虽然不尽合理，但却并不罕见，这是因为只让员工对公司感到满意，不一定能够使他们认真地工作。

根据实际调查的结果显示，在某一阶段内，生产力会与士气成正比的成长；但超越了这个阶段之后，生产力与士气的发展会渐成反比。这一点恐怕大多数的领导者都有同感，为了提高士气，领导者应该了解部属的需要。然而，如果永无止境地投入在满足员工的欲望上，就没有多余的心力提振生产力了。所以，若是领导人一味地只想着要提高士气，却没有多去思考实际的业务面，反而会影响生产力。

提高生产力必须要有催化剂。在大企业中经常可以见到这样的例子：客观的条件如较高的待遇、福利等，虽有利于提高士气，却无法达到激励士气的目的。这就像是有着良好的家世背景，又不受任何限制的孩子，尽管很用功读书却未必有好成绩。这其中所欠缺的，就是把所有有利的条件，汇聚成一股强大力量。所以即使是具备了所有有利的条件，也不一定能够提高士气；反而在许多中小企业，可以见到优秀的主管，在有利的条件未齐备下，运用其优越的统御力、使得组织成员都士气昂扬地工作。

士气激昂必须结合各种要素才能达成。当一个团体士气特别高昂的时候，所产生的热忱，会带动团体中的成员勤奋工作，积极地



提高工作效率。但并不是只要所有有利条件齐备，就能产生这股活力，而是要加入某种催化剂才能产生作用。

要提高员工的工作士气，必须关心能带动气氛的条件，并改善这些条件，虽然士气高昂与提高生产量未必成正比，但带动工作场所气氛的重要性，却是不容否认的。

美国当年拥有 55 万大军及最新式的武器，却无法打败北越，这就是因为美军士气不够高昂。美军及美国人民并不了解为什么要打这场战争，因此在美国国内到处充斥着反战的声浪，使得美国参战军士的士气大为低落。

相反地，北越高举民族解放的旗帜，誓死抗战到底；就是这种誓死对抗到底的决心，带动了高昂上气，也因此打败了美军。

由此可见，战斗力并不只是依靠众多的兵力及装备，还必须与军队士气结合在一起。这种关系可由以下的公式来表示：

$P = (A + B) \times X$

P 表示战斗力，A 是军队，B 是装备或组织，X 是士气。因此，即使有优良的兵力与装备，如果士气低落，还是无法发挥强大的战斗力。

这个公式也可以应用于工作场合，A 是员工的数量，B 是设备、作业条件及其他要素，P 是生产力。由此可以得知，生产力的高低是受员工士气左右的。

士气就像一股热浪，领导者确立目标后，经由自己的勤劳，以身作则带动热烈的气氛，让部下为了这个目标而奋斗。确立目标，使部下真心投入达到目标，不论目前的状况多么艰辛，他也不以为苦。

保险公司每年约有两个特别月份，到了这特别月份，预定要达到的工作目标往往比平日高出二到三倍。一般业务员在碰到某些情况时很容易跌入沮丧的深渊，但在保险公司内却很少有人因而陷入沮丧。这是因为从月初开始，他们就集中心力，做好了心理的调适与准备，告诉自己非达成目标不可，所以不会有辛劳、困苦，或因





害羞而裹足不前的感觉。人只要集中心力于某一件事，对于周围的其他事就不会太在意。当一个人热中某一件事时，他的大脑细胞就会对这件事感到特别兴奋，而对其他事项的思考就会相对变得迟钝。这时，就算在实际的工作中遭遇阻碍、困难，也不会轻易陷入沮丧的低潮。

因为人一旦专注于某一件事，对于遭遇到的辛苦就不会那么在意，所以能够热爱工作，即使再如何艰难也不以为苦。当我们在带领年轻人工作时，最重要的是必须让他清楚地认清目标、形成共识，并为了该目标而奋斗，这样才能发挥最大的潜能。

大多数人都讨厌艰辛的工作，所以会想尽办法来规避。然而，愈是规避就愈感到痛苦，这是一种因逃避而产生的情结。例如，觉得上班是一件痛苦的事就愈不想去上班，愈不想去上班就愈觉得上班很痛苦。这种矛盾的情结在心中就愈来愈难解开，而致使这种情结扩张的原因有：

一、自律神经弛缓，加深了疲惫感。

二、荷尔蒙降低，使人提不起精神而加深了疲惫感。

由于这种疲惫感的加深，致使人产生一种怠惰反抗的心情，对于工作自然而然地也会生出抗拒的心态。当一个人陷入这种情况时，最重要的是不要逃避，要打起精神积极地面对，即使是再艰苦烦闷的工作也要以愉快的心情接受。这样，才能以勤劳奋发拉紧自律神经来消除疲劳，才能以积极奋斗来刺激荷尔蒙的分泌。

只要能够打起精神和艰苦对抗，人便能以平静的心情面对痛苦，如此才能有长足的进步。身为领导者最重要的是深入了解这种人内心深处的矛盾，在逆境中锻炼部属，即使在困苦的环境中，领导者也不要忘记透过自己的身体力行来振奋部下的斗志。



十二　诚以待人

【原文】

古来名将，得[1]士卒之心，盖有在于钱财之外者。后世将弁[2]，专持粮[3]重饷[4]优，为牢笼[5]兵心之具，其本为已浅矣，是以金多则奋勇蚁附，利尽则冷落兽散。

军中须得好统领营官。统领营官，须得真心实肠，是第一义。算路程之远近，算粮仗之缺乏，算彼己之强弱，是第二义。二者微有把握，此外良法虽多，调度虽善，有效有不效，尽人事以听天命而已。

【注释】

（1）得：获得、得到。







（2）将弁：指将领。弁：古代军队中的低级军官，这里指将领。

（3）粮：粮草。

（4）饷：军饷，军中所发薪金。

（5）牢笼：笼络。

【译文】

自古以来的名将，能够得到士卒衷心拥戴，主要原因并不在于依靠钱财。后世一些将领，专门依靠丰厚的钱粮来笼络士兵，这样军心不巩固，所以钱多时人人奋勇，犹如蚂蚁一般地涌来归附于你，等到了无利可图时就会作鸟兽散。

军中必须有好的统领和营官，作为统领营官，最重要的是要有诚恳待人之心。计算路程的远近、粮食和器械的多寡、敌我的强弱，这些东西是第二重要的。这两点倘若没有什么把握，即使有许多好的办法、好的调度，也无法掌握战争成败的关键，只能略尽人事，听天命而已。

【心得】

治国须得民心，治军则须得军心，这是取得成功千古不易之理。

治军如此，就当代企业管理而言亦然，管理者必须真心以诚待人，获得员工之心。特别是当企业面临困境时，一味地鞭策部属拼命努力是行不通的，因为这种做法并未深入部属的心中，得到的也只是表面的敷衍罢了。面临这种状况时，最重要的就是领导者的意识改革。从领导者改变的决心做起，部属才能随之改变。

人与人之间的情感交流非常微妙。你的心里在想些什么，对方很容易感应到。因此，要使部属付出诚意，领导者必先付出自己的诚意。然而，大多数的领导者都不明白这个道理，往往只一味地要求部属付出，自己却不率先表现自己的诚意。





有一本描述鱼类的生态书这样记述：鱼类大多数是成群地游着，当鱼群之中有任何一尾鱼感到有危机而不安地离开鱼群时，其他的鱼全部都会感染到不安的情绪，接着，其他的鱼就会跟着游开。带头的鱼看见其他的鱼都跟来，会开始探究不安的原因，不会忽左忽右地探测危机的所在。但是，如果他在离开鱼群之后，发现其他的鱼并没有随之而来，他便会再回到鱼群之中。

有位名叫赫尔所特的生理学家，把淡水鲤鱼从鱼群中取出后，以手术取出前脑。没有前脑的鲤鱼在水中边看边吃边游水，看起来并没有什么不对，只有一点不一样，就是当他离开鱼群之后，其他的鱼没有跟来，而他也毫不在意，仍旧悠哉悠哉地游来游去。

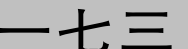
即使在鱼的世界里，也有一种相互信任的关系。鱼群会先看看前导者的选择和诚意。人也是一样，领导者若没有诚意、决心若是不够坚决，就无法带领部属。

从日本史看，德川幕府时期恩田仝受到藩主真田幸弘的信任，被委以重整财政大任的初期，便先从自己开始改革。以往家臣们所施行的财政整顿措施，之所以失败是因为这些从政的家臣们，从不曾由自己开始革新，只是一味地要求老百姓增加纳税，或削减政府官员的薪资。因此，人民便对从政者产生反感，上面的要求愈苛，下面的人便愈费尽心机钻漏洞。

恩田仝洞察到仅是以政策或命令，无法消除下属对上级的不信任；他认为要消除属下的不信任，必须自己以身作则。因此，恩田仝决心做一个言出必行的人。为了避免妻子、孩子、家仆或亲人中有人不守信用，他决定与妻子离婚、与子女脱离亲子关系、遣退家仆，和所有亲人断绝关系，以博取民众的信任。恩田仝的意识改革可说是做得十分彻底。

在面临危机时，领导者如何赢得部属的信赖，如何让部属信服？这种意识革新是很重要的。当部属看到领导者以身作则，就会受到其气魄的感动，由内心产生同舟共济的决心。就是领导者这种毅然决然的态度，让部属由衷信任他。当恩田仝把妻子、儿女、家





仆、亲人召来，告诉他们要与之断绝关系以维护信用时，众人都表示绝不会失信于人，请求恩田全不要和他们断绝关系，恩田全于是答应了他们的请求。

无论古今中外，掌权者一旦拥有权力，无不利用权势来满足自己的私利私欲，或是为自己的家人亲属牟利。这种公私混淆的情形，正是引起一般人民不信任的原因。恩田全就是想要借由与亲属断绝关系的举动，避免公私混淆以争取民众的信任。

这种现象在现代社会中也是时有所闻。战前的日本政治家或军人不乏其例，为了要打胜仗不断地要求人民要万众一心，吃苦耐劳；但大部分的政治家或军队将领，自己却过着夜夜笙歌的奢靡日子。看到这种现象，人们自然会对这些政治家或军人产生不信任感，也因此失去了斗志。

现代企业中也经常见到相似的状况。领导者为了突破困境，要求部属同心协力，勤奋工作以度过难关，但身居要职的领导者却依然浪费无度，公私混淆。有些领导者虽然会对这种过度浪费的行为感到不好意思而有所节制，然而，他们的想法却没有太大改变，依然滥用职权来满足个人的私欲，隐瞒实情和不公平的事到处充斥着，人事升迁受到贿赂或请客送礼等左右，这样公私不分的现象尤其严重。

当部属诚心地信赖领导者时，部属就会愿意贡献自己所有的力量。因此，身为领导者若想要部属尽力发挥所长，首先要做到信守承诺。

例如，出光佐三能在日本战后的混乱时期，对来自各地逾千人的零散员工保证，要维护他们的生活。出光承诺部属不论公司如何整顿，绝不裁员，这也是日本在面临战败之后最难做到的一点。出光董事长说：“出光自创立以来即以不裁员为大方针，即使是现在，这个方针也不变。就是和大家一起讨饭也没有关系。总之，公司是不会裁员的。”就是这种即使吃苦也不辞退任何一名员工，甚至愿意和员工一起讨饭的决心打动了员工，因而连海军也嫌棘手的坦克车底的集油



作业，也有员工愿意去做，其他的电器修理销售、印刷业、农地开垦、渔业等任何工作都涉足，于是奠定了今天的事业基础。

日本九州松下电器特别重视第一线监督者的主任阶层，从主管阶层开始进行全公司革新。该公司将原有的科长研修会扩及主任阶层。原来的研修会只有科长以上的干部才要参加，忽略了主任，这让身为主任阶层的人心理非常不平衡。直到青沼先生担任董事长时，让主任也加入研修会，此举让主任们觉得自己备受重视，做起事来也特别起劲。

青沼董事长认为，主任这个阶层的发展非常重要，但却很少人有这个认知，主任要自动自发、任劳任怨，一步一步去推动工作，所以青沼把印在主任名牌上的“主任”字样用钢笔涂掉，在上面写上“董事长”，意思是说主任就是董事长，应该以董事长的意识勤奋工作。青沼董事长之所以如此重视主任，并促进主任阶层的意识革新和表率作用，乃是因为主任在公司担任第一监督者的重要任务，担任这个职务的员工，年龄多在二十五岁到三十五岁之间，正是人才培养的重要阶段。科长级以上的干部经常接触经营方面的工作，但主任阶层所担任的是实际业务。主任阶层如果精通业务就能提高业绩，这比把科长级以上的主管放到现场去指挥作战还要直接有效。所以，主任的意识革新与勤奋工作是带动全公司风气变化的关键点。

众所周加，期望部属勤奋工作、为公司竭心尽力，领导者必须先从自身做起。

然而，封建社会的主从观念却有所不同。封建社会讲求的尽忠是：即使君主愚钝，臣下也应遵从君主的命令。这种主从分明的上下关系在今日的企业中也时有所见。经营者所雇用的管理或监督者就像支使下人一样，认为公司的员工应该百分之百地服从命令，尽一切力量来从事所有工作。但是，这种想法即使是在封建社会，也依然无法使部属信赖，并产生衷心的服从。

要使部属真正为公司效力，领导者必须具有和部属相同的期





待、欲望与勤奋，并以要求部属的标准来要求自己，这样才能打动部属出于真心效命。

出光佐三董事长曾经写过一本尊重人性的事业经营著作，书中特别强调出光公司就是贯彻以尊重人性为经营信条，才能达到今天的发展。这个特殊的经营方式，引起了各行各业领导人的注意。

事实上，尊重人性的经营手法，并非出光佐三首创，早在德川幕府时期的恩田仝，就已经很成功地运用了这个方法。而且，懂得运用尊重人性、运用良好示范作用作为事业经营方针的企业家，也不只有出光佐三，很多成功的企业家也都运用这个方法使部属忠诚地为公司效命。

出光佐三懂得以尊重人性、领导者先为表率的理念经营事业，这是由他过去的经验累积所得到的智慧。出光的父亲原本是个很成功的生意人，后来却遇到阻碍；母亲是个固执而又平凡的家庭主妇，然而到了关键时刻却表现出坚韧不拔的毅力。例如，原本要送出光给医生做养子，因出光本人不愿意，其母便断然拒绝。另外，出光在高中时代曾因学费不足，面临着休学的命运，其母以“我负责学费，你安心念书”来安慰他。少年时代的出光，或许就是因为得到完整的母爱，长大后才会秉持“以爱经营”的理念。

此外，出光就读神户高中时，受到校长水岛的感化。曾出国留洋的水岛校长虽然很严格，但也是个民主且富有爱心的老师，教导学生如同慈父一般，即使对待素不相识的人，也是一样秉持“无私的爱”，这些高尚的修养给予出光深远的影响。出光从神户高中毕业之后，就到神户的酒井商店担任小会计。正当出光梦想着早日独立的时候，有位名叫日田重太郎的富翁，非常欣赏他勤奋努力的工作态度，便资助8000元日币给他。

出光学生时代租的房子就在日田先生家附近，从学生时代开始日田就非常了解出光的为人，他看了毕业后的出光认真的工作态度后，更加欣赏出光，于是便卖了东京的房子，凑了8000元日币鼓励出光自立门户。日田说：“你不必在意利息，只要好好地工作，





实现你的理想就可以了。”这对当时的出光而言，简直就像做了一场梦。当时的8000元日币，就如同今天的1000万日元一样。

人在艰困时受人点滴帮助往往会铭记在心，永难忘怀。出光在最困苦的时候受到对自己一生最有影响力的人的关爱，这个经验让出光明白，只要自己付出一点关爱，就能让他人永生难忘，影响他人一生。虽然这个道理人人都懂，只是大部分人不曾有这样的体验，所以不能了解尊重他人、受他人尊重的重要。

出光从自己的经验中得知“爱”的重要性，所以在开始独立经营事业之后，他对待公司的每一位员工就像对待自己的家人一样。基于这个原则，在出光公司上班既不用打卡，也没有因裁员而引起的劳资纠纷。

许多优秀的经营者不只是出光，大多都经历过只要能够尊重他人，就能让其充分发挥能力的经验。例如，在日本以生产拉链而驰名于世的YKK吉田工业的吉田忠雄董事长就是最好的例子。

吉田董事长雇用员工的方法，不只是仅仅付薪水而已，而是让员工以公司的股东身分来工作。也就是说，让员工认为自己是公司的一分子或共同经营者，让员工把公司当成是自己的，尊重员工的自主性，就能提高员工士气。因此，管理者要尽量提高员工的士气。YKK公司内并不设置任何人事管理部门，所有人事布局完全由各部门独立执行运作。

有趣的是，在吉田董事长的公司里，不论是总经理、科长或普通的员工，他们的地位都是平等的。决策会也从来没有一次是只有高级主管参加，公司人数少的时候是全体参加，当公司人数逐渐增加后即由代表参加。在这样的决策会中，主管和员工完全是站在平等的地位上讨论问题的。

看了吉田董事长的经营做法，知道他的人生观是经营者与员工一律平等。这样的人生观和恩田仝及出光佐三两位并无不同。吉田忠雄之所以会拥有这样的人生观，是因为他母亲是个充满慈爱的人，也非常认真地教育自己的孩子。吉田有三个兄弟，当他们把学





校的联络簿拿回家后，母亲一定要把联络簿拿到神龛前祈祷。吉田说："看到母亲这么认真，我们也不敢不用功。"三兄弟的感情非常好，而身为老么的忠雄成绩最好，原本想继续上中学，但因家境贫苦打算放弃。两位哥哥知道了，对他说："不论我们多辛苦，一定会供你读书的，你还是继续升学吧！"忠雄听了泪流满面。

另外还有一位对吉田影响深远的人，那就是他的小学级任老师。这位老师不断地勉励他多读伟人传记。他读了卡内基、福特等著名企业家的传记。尤其是读了卡内基传之后，他深受感动，其中"不谋他人的福利，就无法让自己引以为荣"的思想，更在幼小的吉田心中，形成尊重人性的思想。

不论是日本的吉田忠雄或恩田仝，还是其他成功的经营者，绝大多数是因为秉持了尊重人性、爱护他人，和以身作则的人生观，才创造了如此成功的事业。这个做法之所以能够成功，就是因为他们依据自己的人生体验，培养了尊重人性的人生观，了解到要诉诸人心，就必须秉持尊重人性的观点并加以实践，以身作则，如此才能让周围的人衷心配合，也唯有如此，才能收到丰硕的成果。

当你了解尊重人性的思想后，你便会明白，这是一个永远不变的经营理念。能够带动部属、激励部属的主管，通常都是非常能了解部属心情的人。部属和自己一样，具有梦想和希望，也具有强烈的自尊心。要使部属发挥能力，用责骂的方式只会引起部属的反感。部属需要的是一个值得信赖的领导者，这领导者要具有身为领导者的责任感，勤奋努力、以身作则、爱护部属，如此才能有好的经营效果。

不能担负责任、不勤劳努力，却任意斥责部属的领导者。只会引起部属的反抗，无法提高实质的效率，更会让部属和自己的关系恶化。领导者要了解身为领导者的责任，从自身做起，才能博得部属的信任，也才能为自己开创一条康庄大道。因此，在面对艰难困苦时，要冲破难关，唯有领导者自己率先端正行事作风，才能收到带动部属的成效。



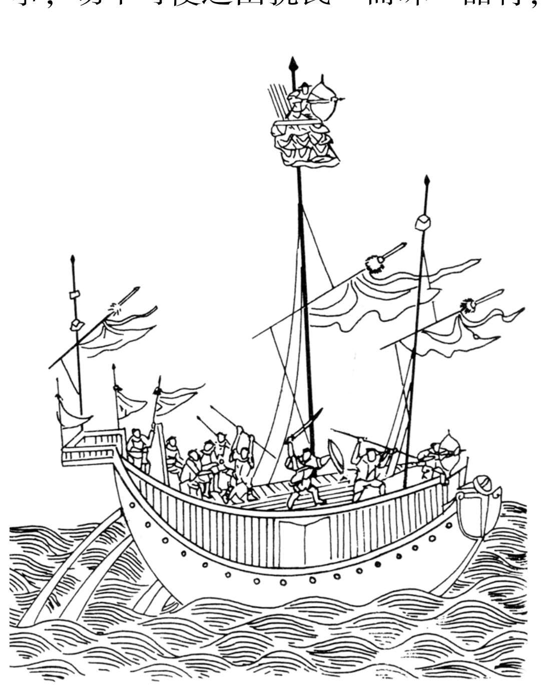


十三　以仁为本

【原文】

带兵之道，用恩莫如用仁，用威莫如用礼。仁者，所谓欲立立人，欲达[1]达人是也。待弁兵如待子弟之心，当望其发达，望其成立，则人知恩矣。礼者，所谓无众寡无大小无敢慢[2]，泰而不骄也。正其衣冠[3]，尊其瞻视，俨然人望而畏之，威而不猛也。持之以敬，临之以庄[4]，无形无声之际，常有凛然难犯之象，则人知威矣。守斯二者，虽蛮陌[5]之邦行矣。何兵之不可治哉！

吾辈带兵，如父兄之带子弟一般，无银钱，无保举，尚是小事，切不可使之困扰民[6]而坏[7]品行，因嫖赌洋烟[8]而坏身体。个个学好，人人成材，则兵勇感恩，兵勇之父母亦感恩矣。



爱民为治兵第一要义，须日日三令五申，视为性命根本之事，毋视为要结粉饰[9]之文。

【注释】

（1）达：显贵。

（2）慢：轻慢、怠慢。

（3）正其衣冠：使衣服帽子端正整齐。





（4）庄：庄重、严肃。

（5）蛮陌：古代称南方的少数民族地区。

（6）扰民：扰乱、搅扰百姓。

（7）坏：败坏。

（8）洋烟：即鸦片烟。

（9）粉饰：本义为女子化妆；这里指表面虽然好看，但却无实质效用。

【译文】

带兵之道，用施恩的方法不如用仁的方法，用立威的方法不如用礼的方法。仁就是自己想要建树，让别人也建树；自己想要发达，也让别人发达；对待部下，就像是对待自己的子弟一样，一心希望他们能够发达，能够建功立业，这样，他们就知道感恩戴德了。礼就是无论人多人少，无论职位、年龄的大小，不敢有所怠慢，安泰但不骄横；衣冠整齐，举止严肃，令人望而生畏，威严但不凶暴。做事恭谨有礼，对待部下庄重，在不知不觉之中，常常保持凛然难犯的样子，这样，部属就能感觉你的威严。如果能够做到这两点，即使是蛮夷之国都能归顺，还会有什么军队不能治好呢！

带兵就像父亲带儿子、兄长带弟弟一样，没有钱财，没有得到保举，都是小事，千万不能纵容他们扰乱百姓、破坏品行，因为嫖娼、赌博、吸食鸦片烟而损坏身体。如果他们个个好学向上，人人都成材，那么下仅他们感恩戴德，他们的父母也会感恩不尽。

爱护百姓是治兵的第一关键，必须每天三令五申，看作是军队的生命和根本，不可将之视为只是一种表面好看的文饰。

【心得】

对曾国藩这些论述，蔡锷评论道：“带兵就像父兄带子弟这一语，最是仁慈贴切。如果心里能永远这样想，则古今的带兵格言，虽千言万语，都可付之一炬。父兄对待子弟，担心他们愚昧无知，





于是谆谆教诲他们；担心他们饥寒苦痛，则关心爱护他们；担心他们放荡，没有好的品行，就严厉惩罚责备他们；担心他们没有好的前途，就刻意培养他们。无论是宽还是严，是爱还是憎，是喜欢还是讨厌，是奖赏还是惩罚，都出于至诚，没有虚伪，因此做起来至公无私。如果能做到这些，那么部下爱戴长官，也肯定与子弟爱戴他们的父兄一样。”

古今名将用兵，没有不以仁为本，以爱兵、安民、爱民为根本的。因为只有爱兵，才能得到士兵的拥戴，以得军心，临敌作战才能克敌制胜。同时，用兵本来就是为了安民。如果骚扰侵害百姓，就违背了用兵的本意。士兵来自于百姓，军饷也是老百姓出的，追本探源，又怎能忍心扰害百姓呢？在地方驻军，举凡采办粮草、征发民工、侦察敌情，替军队做向导，均需要百姓帮忙，如果得罪百姓，招致反抗，便是自作自受。至于对外用兵，也不可把无端的祸乱强加在无辜的百姓身上，以致上背天意，下招民怨。

曾国藩为一介书生，走上带兵打仗之路，自然选择传统的以仁带兵的方法，事实也证明他的方法极为成功。同时曾国藩极为重视安民、爱民，他称“用兵之道，以保民为第一义”，又自号其家曰八本堂，八本之一是“行军以不扰民为本”。他在《劝诫州县》中说：“惟农夫则无一人不苦，无一处不苦。农夫受苦太久，则必荒田不耕；军无粮，则必扰民，民无粮，则必从贼；贼无粮，则必变流贼，而大乱无了日矣！所以，必须重农以厚生。”又在《劝诫营官》中说：“所恶乎贼匪者，以其淫掳焚杀，扰民害民也。所贵乎官兵者，以其救民安民也。若官兵扰害百姓，则与贼匪无殊矣。”所以，必须“禁骚扰以安民”。

的确，不管是指挥军队，还是当今的企业管理，都应以仁为本，尊重部下、爱护部下，才能获得部下的爱戴。但现今不少企业管理者面对激烈的竞争或企业危机时，往往因为追求业绩而忽视部属的心情，对于部属采取强硬的手段，压迫部属无论如何都要努力达到业绩。大多数的人都以为若不这样就不能突破困境。





如果这么做能够振奋部下上气，业绩因此而增加就没有问题。然而，人心却没有那么单纯。例如，主管要的只是眼前的利润，主管愈是压迫部属，部属就愈容易产生反抗的情绪，只是敷衍了事，虚与委蛇。

为什么会产生这种状况呢？这就是主管忽视了人性、人心所造成的。经营者或管理者虽具有危机意识，却只热中于业绩的增加，认为部属有责任提高业绩，于是拼命地驱策部属不眠不休地工作。忘了部属也有人格与人性、人心，也有期待，也有梦想，也有欲望，拼命压榨部属只会得到反效果。

以社会心理学的观点来看，所谓的集团是处于危机下的一种依存心理，大家需要的是一个强而有力，精明、能干的领导者。在这样的需求状态下，经常会出现一位有权威的领导者出来带领大家。

但是，并非有权威的领导者，都可以无往不利。因此，身为领导者如何赢得部属的信任显得尤其重要。然而，大部分的主管都无视于部属的期待，只是一味地要求部属努力实现自己的期望。这样的主管极易引起部属的反感与不满，无法努力实现自己的目标。

在非常情况下，领导者以权威态度对待部属，在严加苛责的情形下，部属还能致力于提高业绩，领导者应该感到高兴，但这却不是件容易的事。或许大多数人会认为具有权威性的严苛做法，不适用于现代这个民主时代，但事实绝非如此。即使是在威权主义盛行的封建时代，像这样忽视人性的做法也是行不通的。

例如，在日本德川幕府时代，在松代藩实施的财政改革，因为忽视人性，没有争取人心而遭致失败。或许有人会认为那是早以前的事，如今社会的现状与当时并不相同，以当时的做法来印证现代经营方式，未免落伍而不切实际。其实，这是不正确的想法。天才型的经营者能够洞悉人心，掌握人性的巧妙多变。即使是在德川幕府时的威权主义时代，忽视人性的管理方法也是无法打动人心。只要是能够深入人心的做法，不论在哪个时代都可以打动人心，让大家心甘情愿地为其效命，而这才是正确的做法。





松代藩位于现今日本的长野市，藩主是真田家。提拔恩田仝的是第六代藩主真田幸弘，为了要拯救前所未有的财政困境，他将财政大权完全授予恩田仝，恩田仝以他独特的做法，挽救了松代藩的财政危机。

任恩田仝被提拔之前，已经有数位德高望重的臣子施行过财政改革，但采取的都是忽视人性及人心的高压手段，因此全遭失败。例如，恩田仝的前一任改革财政的臣子田村半右卫门，就是采取高压手段引起民众的反抗。田村半右卫门为了要重整藩库的财政赤字，于是采取并实行抑制支出、增加收入的政策。为了抑制支出，完全不顾及民众的不满情绪，尤其是对于缴纳税金者就可以作奸犯科的做法，将百姓的安危完全置于脑后，最后引起民众的激愤，揭竿而起。

田村半右卫门和之前的家臣，都曾经历过这样的阻碍。因此，他们派遣为数众多的走卒（据说多达900人）来担任征收税金的任务。官方愈是严苛，百姓愈是绞尽脑汁逃漏税，然后官方又再不断地增加监督者（走卒）来严格缉拿逃漏税者。在这样的恶性循环下，松代藩的税收只有七成入库。

由于恩田仝受到藩主真田幸弘的信任，拔擢他并赋予他整顿财政的重责大任。恩田仝为了整顿财政所采取的种种措施，和前人所实行的政策完全是背道而驰。恩田仝从爱民、安民出发，争取人心，对于大多数人的期待，都予以善意的回应，而爱民、安民、体恤民情正是他成功的主要原因。然而，抓住每个人的心，并不是人人都可以做到的。

与曾国藩的谋略思想相同，恩田仝的谋略虽是施行于封建时代，但并非只适用于封建时代。相反地，恩田仝的做法与封建时代的普遍做法大相径庭却能突破困境，他打破封建制度忽视民心、民意的专制政治，反之以如何满足人民的期待、梦想、欲望为追求，因而得到了百姓的支持。

日本知名企业家松下幸之助，或是出光佐三，都是以爱心争取





人心、获得人心，并进一步掌握民情的天才经营者。这种对人们不抱丝毫偏见的做法，在于能洞察人心，而这惊人的洞察力，正是松下幸之助与出光佐三等人的共同特点。

恩田全首先是让官员振作。以往的家臣为了平衡财政收支，不断地想从官员们的薪资上打主意，甚至将他们的薪资减了五成左右。这些官员被减薪之后，又因财政危机所需，还必须担负更多的重任。显然，这种做法简直是忽视个人的需求。这种情况不只是从前才有，就是在现代化的企业陷入困境时，也常可看到这种现象——不但削减员工的薪水，还要求员工拼命工作。恩田全不采用这个做法，反而采用相反的方式；即使面对财政赤字，他也承诺已被减薪五成的官员恢复全薪，只要求大家各尽其责。

此外，恩田全与老百姓的协定是：

一、不说谎吹嘘。

二、协商决定事物的方针。

三、禁止公私混淆。

四、免除向百姓课征的劳动赋役。

五、税赋不必预先缴纳。

百姓对于如此知晓民心、体恤民情的措施无不感激万分，纷纷向官方提出拯救财政危机的方案，要求提高税赋两倍分两年缴纳。以往派遣走卒严厉监督税赋，并以高压政策强行收税，效果却不好。如今，恩田全允许民众分两年纳税，反而收到意想不到的效果。

恩田全的财政改革政策能有如此成就，是因为他的策略与曾国藩以仁为本的谋略思想一致。

当代优秀的企业家之所以能取得成功，也与能获得人心、实行以仁为本的谋略有关，如日本的松下幸之助就是最好的例子。昭和四年日本经济不景气，造成物价下跌与商品销路不佳，各商家几乎都面临工厂关闭与解雇员工的厄运。松下电器也面临商品滞销的困境。就在这个时候，松下因病休养。在这一期间，井植与武久商量





后，做出裁员半数的决定，并向松下先生请示，松下听了，马上提起精神说：“即日起生产减半，也不裁员，工厂只上半天班，但员工薪资仍发全薪。另一方面，店员必须放弃休假，全面促销。”

松下做出这样的决断，是因为他希望松下电器在日后逐渐扩大发展，如果这时候为了解除眼前的危机而解雇员工，一定会让员工的情绪动摇。面临这样不景气的环境，如果领导者能站在部属的立场考量，让部下产生高昂士气，一定能让大家提起精神来，同心协力突破不景气的危机。

井植和武久听了松下的决断后非常高兴，立刻召集全体员工，告加大家公司的决策方针。大家听了，誓言愿全力拓展业务。结果，仓库内的库存不到二个月就销售一空。自此，非但不用再上半天班，就是拼命生产也不敷需求。

出光在日本战败之后，所有的海外事业全军覆没，公司遭受致命的打击，面临非解散不可的命运，甚至有人传言出光董事长在绝望之余打算自杀。然而，出光董事长非但没有因此打击而绝望，反而神采奕奕地于昭和二十年八月十七目，召集全体员工聚集在“出光馆”，宣布：“我向大家保证，维护大家的生活，请大家放心！”在当时，日本因为战败，经济遭受毁灭性的打击。在这前途渺茫的情况下，任何企业都不敢预期自己的未来，纷纷采取缩小企业规模与人员编制的措施。在这样的困苦时期，出光旗下有将近1000名员工，他不但没有裁员，反而宣布保证维护大家的生活。这个宣言公布之后，全体员工在感激之余，都拼命地努力工作。

出光公司在二次世界大战中专门在中国东北、内地及东南亚等地发展海外事业，在日本国内几乎没有什么作为，只余下一些债务。在这样的情况下，若不努力就无法生存。因此全体员工士气高昂、由衷地努力。出光认识到一定要遵守对员工的承诺，绝不可解雇员工。员工在感激董事长的诚意之下，积极果敢地拓展新事业，朝渔业、收音机修理、酱油及醋的制造、印刷业等未知领域挑战，企图在战后的混乱时期求得生存。出光后来能在石油事业领域中发





展，并以压倒性的优势在石油业界占有一席之地，就是因为爱护员工，以仁为本的策略，争取到员工的拥戴，团结一心，共度难关，而在恶劣的环境中求得生存。

这种即使面对困境仍然以人心为决策的例子不只在日本有，世界各地都不乏其例。例如世界知名的调味料制造商，M公司总裁查尔斯便是其中一例。

查尔斯总裁是在其叔父维乐比先生失败后，为了挽救财政赤字而继任总裁的。继任后查尔斯集合全体员工，宣布道："薪资提高一成，工作时间每周缩短九个小时，公司今后的存亡全靠大家的努力，大家加油吧!"当时M公司面临的状况是若不削减员工一成的薪水就会亏损，而查尔斯却提高一成的薪资，缩短每周的工作时间。刚开始，大家部张口结舌说不出话，接着对查尔斯的决策鼓掌叫好，士气也因而高涨起来。不到一年，非但消除赤字，创造利润，也巩固了M公司的事业基础。

查尔斯的英明果断、恩田仝拯救财政危机的措施，与曾国藩以仁为本的治军谋略如出一辙。可见，不论古今中外，人同此心、心同此理。在面临危机时希望大家同心协力突破困境，必须以人心为诉求，这是恒久不变的真理。

前面所提到的例子，足以说明领导者在面临危机时的心情。即使面临危机，不减薪反而提高员工薪资，不裁员反而缩短工作时间，这些经营者所采取的措施，在平庸的领导者看来，或许会觉得不可思议。大多数的领导者，都是以眼前的利益为考量，很少会顾及员工的想法。然而，以争取人心为诉求并非一味地迎合部属。或许有人会认为领导者必须以更坚决的态度及信念来领导部属，因而反对以争取人心为诉求。

第一个异议，这种方法对于一般的领导者来说未免太勉强了。能够真切地打动人心，若非是特别高明的领导者恐怕很难做得到。若非直觉敏锐，光是模仿他人的做法，到头来恐怕会弄得更糟糕。但这并不表示这些例子不足以参考，提供这些例子是要告诉大家，





身为领导者正面临危机时，更应该保持正确的想法。

第二个异议，是针对领导者为回应部属的期待而采取迎合的方法，是否真的能打动部属这一点提出质疑。然而，以部属的人心为诉求所采取的行动，和一味迎合所运用的手法，乍看之下好像一样，但其本质却大不相同。以部属的人心为诉求的做法，必须以正确了解人心为基础，这样才能站在他人的立场着想。因此，必须仔细洞察打动人心的要诀，进而对自己拟定的决策产生自信。有自信的行动才能产生显著的效果，这绝不是曲意奉承做得到的。

然而曲意迎合他人的做法，其实还是以自我为中心。这并不是站在部属的立场考虑，或以满足部属的欲望为目的，而只是为了提高业绩或是以利己的目的而利用部属的手段。这种手段无法让部属真心尽力。

仔细思考比较，不难发现这两种做法大不相同，给予部属的感受也大不相同。诉诸人心的领导者，很容易打动部属，激励部属士气。但以自我为中心而迎合部属的领导者，不但会引起部属的反感，甚至还会让部属看不起。

身为管理者必须以更坚决的信念来对待部属。唯有以坚决的信念来对待部属，才能真正体谅部属的心情，也唯有如此，才能洞悉部属对自己的行动会产生什么样的反应。究竟这些管理者是如何学会这种洞察力的呢？他们并不是天生就具备了敏锐的第六感，大部分是因为他们曾经经历过困境，迫使他们不能不以敏锐的观察力来洞悉人心，在经过环境不断训练之后，才具备这种洞察力的。

如果缺乏对人心的洞察力、信念不坚定，却只是一味地迎合部属，是无法让部属依照自己的想法做事的。然而大多数的领导者，还是有着不正确的观念，一味地迎合部属，以为这样就是深得人心的做法。殊不知这种盲目的迎合，非但得不到部属的真心服从，反而会引起部属的反抗。因此真正洞察部属的心情，才是让部属效命的有效办法。



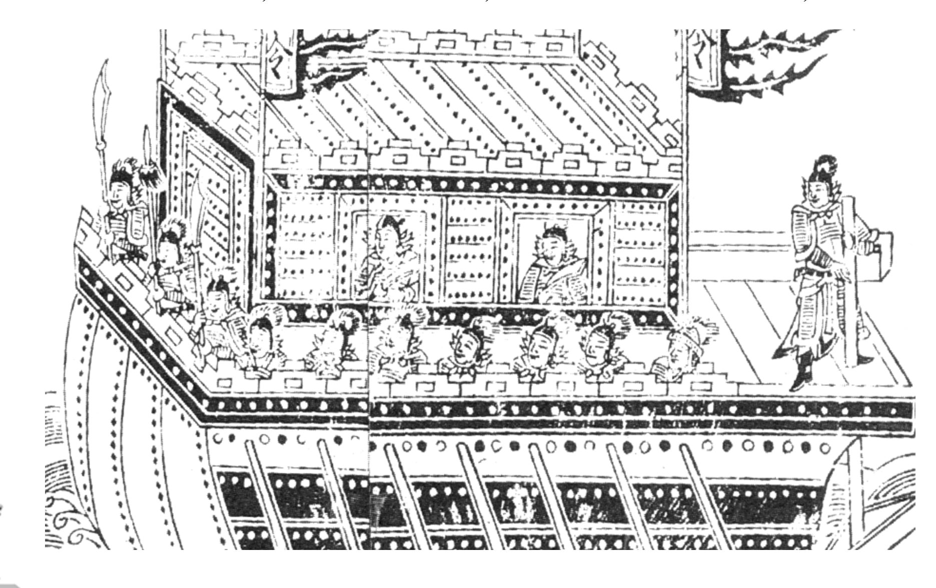
十四　推心置腹

【原文】

鄙意用兵之道，最重自立，不贵求人，驭将之道，最贵推诚，不贵权术。我湘淮各军，若果纪律严明，节概凛然，华尔[(1)]亦必阴相许可。凡附强不附弱，人与万物之情一也，中国与外夷之情一也。以自立为体，以推诚为用，当可渐为我用。纵不能倾情倾意，为我效死，亦必无先亲后疏之弊，若无自立推诚二者为本，而徒以智术笼络，即驾驭同里[(2)]将弁且不能久，况异国之人乎？

用兵久则骄惰自生，骄惰则未有不败者。勤字所以医惰，慎字所以医骄，二字之先，须有一诚字以立之本。立意要将此事知得透，辨得穿。精诚所至，金石亦开，鬼神亦避，此在己之诚也。

人之性也直，与武员之交接，尤贵乎直。文员之心，多曲多



歪，多不坦白，往往与武员不相水乳，必尽去歪曲私衷，事事推心置腹，使武人粗人，坦然无疑，此接物之诚也。以诚为之本，以勤字慎字为之用，庶几免于大戾[3]，免于大败。

军营宜多用朴实少心窍[4]之人，则风气易于纯正。今大难之起，无一兵足供一割之用，实以官气太重，心窍太多，漓朴散醇[5]，真意荡然，湘军之兴，尽官气重心窍多者，在所必斥。历岁稍久，亦未免沾染习气，应切戒之。

将领之浮滑者，一遇危机之际，其神情之飞越，足以摇撼军心；其言语之圆滑，足以淆乱是非。故楚军历不喜用善说话之将。

今日所说之话，明日勿因小利害而变。

军事是极质[6]之事，二十三史，除班马[7]而外，皆文人以意为之，不知甲仗为何物，战阵为何事，浮词伪语，随意编造，断不可信。

凡正话实话，多说几句，久之人自能共亮其心。即直话亦不妨多说，但不可以讦[8]为直，尤不可背后攻人之短。驭将之道，最贵推诚，不贵权术。

【注释】

（1）华尔：人名。清咸丰时太平军声势甚张，苏松太道吴煦募兵士练洋枪，用美国人华尔领之，号洋枪队。后华尔死，英人戈登继统，其众改称常胜军。

（2）同里：同乡。

（3）戾：罪过。

（4）心窍：心眼、心计。

（5）漓朴散醇：指心机太重缺少淳朴厚道。漓：薄、少。朴：朴实。散：少。醇：淳厚、淳朴。

（6）质：朴质。





（7）班马：汉代史学家班固、司马迁。

（8）讦：斥责别人的过失，揭发别人的阴私。

【译文】

我认为用兵之道，最重要的是自立，而不是依靠别人。驾驭将官的方法，最重要的是推诚，而不是耍权术。湘淮各军，如果真的纪律严明、气节凛然，美国人华尔的心中也必会赞许。依附强大而不依附弱小，这在人与万物都是一样的，中国与外国也是一样的。以自立为根本、以诚恳为待人之道，渐渐地就能使他人为我所用。即使不能让他们全心全意为我效死力，也必然不会有先亲近而后疏远的弊病。如果不以自立和推诚这两条为根本，而光用智谋和权术去笼络别人，即使是驾驭来自同乡的将官也无法长久，何况再去驾驭外国人呢？

用兵的时间久了自然会产生骄惰之心，产生骄惰之心，没有不失败的。“勤”字就是用来医治怠惰的，“慎”字就是用来医治骄傲自满的。不过，在这两个字的前面，还须有一个“诚”字作为根本。一定要下定决心，把这事了解透彻，看得彻底。精诚所至，金石为开，鬼神也会回避，其关键在于自己要立诚意。

人之情性本来就是直爽的，与武官交往，更要重视直爽。文官的心，曲折隐晦，大多不坦白，因此，往往与武官不能水乳交融。必须去除私心，与人坦然相对，事事推心置腹，使性格质朴粗犷的武官心中不生疑虑，这就是待人接物的诚意。以诚为根本，辅以勤、慎二字施行运用，大约就可以避免犯下大的过错和大的失败。

军营中应当多用朴实无华、没有心计的人，这样风气就容易纯正。如今，国家有了大难，却无一兵一卒可以供调遣使用，这实在是因为官气太重、心计太多，淳朴之心荡然无存，真心实意缺失不存。湘军组建起来之后，凡是官气重、心计多的人，一律不用。但是，随着时间的推移，也难免沾染上不良习气，一定要严加防范。

将领若是轻浮圆滑，一遇到危险的时候，就会神情慌张、动摇





军心；而他们狡猾的言辞又足以混淆是非，所以楚军历来不喜欢任用能言善辩的将领。

今天说的话，不可明天就为了小小的利害冲突而变卦。

军事是非常实在的事情，二十三史中，除了班固与司马迁所著者以外，其余的著作都是文人凭主观想像撰写的，他们不知道兵器是什么东西，也不知道打仗是怎么一回事，只会以浮华的词藻、不实在的语言随意编造，根本不值得相信。

凡是正话和实话，多说几句，久而久之，人们自然都能理解你的心意，即便直话也不妨多说几句，但千万个可以将攻讦别人的语言当作直话，尤其不可以在背后攻击别人的短处。驾驭将领的办法，最重要的是展现诚心，而不是玩弄权术。

【心得】

对曾国藩的上述论述，蔡锷是这样评价的：“君子之道，最重要的是以忠、诚二字倡道天下。每当天下大乱时，人们都放纵物欲，彼此都行使奸诈的手段，相互吞并，以阴谋诡计来争夺胜负；自己想尽办法谋求安全，而把别人置于最危险的境地。怕难避害，不肯出一点点力来拯救天下的危难。忠诚的人奋起匡正时乱，不惜牺牲自己的利益，为天下百姓谋福利。除去虚伪的恶习，崇尚朴实，自己历尽危难，而不要求别人也和自己一样去经受患难；不惜牺牲自己的生命，把赴死看成是远游他乡一样，无所顾忌。于是，大家都以他们为榜样，也都以苟且偷生为耻，以躲避国事为可羞。我们家乡的几个君子，之所以鼓舞了大家，经历九年的备战，平定了大乱，这岂不是朴实与推诚的效果吗？

“凡说话不切中要领，又不承担责任的人，他的部下就肯定不会服气。我国的人心，就断送在一个‘伪’字上。人心的虚伪，已足以断送我们国家、种族而绰绰有余。职位高的人以虚伪驱使部下，部下就以虚伪应付上司，同辈之间也是以虚伪相交往，没有真诚，以致使虚伪渐渐成了习惯。人们只知道虚伪的好处，不知道虚





伪的危害。人性是善良的，怎么会喜欢虚伪呢？这是因为不虚伪，便不能够生存，因此，不得不走上虚伪的道路。虚伪的人，人们固然不会以其虚伪为耻，诚实的人，大家也不知道他是诚实的，而战战兢兢的彼此怀疑，于是，由伪生疑、由疑而生嫉妒。一旦产生了嫉妒心，那么无数的罪恶行为都会随之产生，所有的伦理道德都可以被弃之不顾。虚伪的危害实在是太大了！

“军队要发挥作用，全仗万众一心，亲密无间，相互间不能有丝毫芥蒂，而且尤其需要有一个“诚”字来团结和维系大家。不然，就像一盘散沙，不用作战自己就崩溃了。社会上崇尚虚伪，它的危害是隐伏的，作用性也较慢，军队若崇尚虚伪，它的危害就非常明显，招来的祸害也快，而且更严重。

“我们既然做了军人，就应当不遗余力地摒弃虚伪，将这种劣根性铲除干净，不让它留一点余孽，这样，才可以谈治军，才可以为将，才可以当兵。只有诚才可以破除天下的伪，只有实才可以破除天下的虚假。李广误把石头当作老虎而射之，结果箭羽都没入石头之中；荆轲赴秦刺秦王，长虹贯穿太阳，这些都是精诚所导致的。”

真诚不是智慧，但是它常常放射出比智慧更诱人的光泽。有许多凭智慧千方百计也得不到的东西，凭着真诚，却轻而易举就得到了。

以真诚待人，并不是为了要别人也以真诚回报。如果动机是以自己的真诚换回别人的真诚，这本身已不够真诚。真诚是晶莹透明的，它不应该含有任何杂质，真诚是一种高尚。

真诚的反面是虚伪。

真诚，有时会使你的利益受到损害，即便如此，你的心灵深处是宁静的；虚伪，有时会使你占到便宜，即便如此，你的心灵深处会是不安的。

真诚不与人言。

如果别人能够理解你那份真诚，你不说别人也知道；如果别人不能够理解你那份真诚，表白往往会把事情弄得更糟。

有时，我们受到了别人的欺骗，这是生活在告诉我们：什么是





不真诚；并不是在告诉我们：应该放弃真诚。

首先是不去骗人，其次是不受人骗，把握住这两点，我们大致就可以堂堂正正地做人了。

成为一个真诚的人，你会感到身心都很轻松；而一个虚伪者，他常常会感到精神的疲惫。

轻松下去，你会不断地为一种愉悦的氛围所包裹；疲惫下去，你将被不断袭来的沮丧情绪所笼罩。

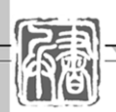
真诚犹如一潭幽雅的湖水：宁静、淡泊、美丽。它有时也会遭到泥块和沙石的袭击，但是，它凭借着自身的净化作用，很快会使污秽沉淀，仍旧不改自己光彩的容颜。

的确，做将领的必须以诚待人，关心部属，从而才可能使士卒冲锋陷阵，在所不惜。诸葛亮曰："古之善将者，养人如养己子，有难，则以身先之，有功，则以身后之，伤者，泣而抚之，死者，哀而葬之，饥者，舍食而食之，寒者，解衣而衣之……"这句话就是要求为将者，要以赤诚的心去爱护士卒，多关心部下，与部卒同甘苦、共患难。

古今中外凡是英明的军事家无不与部属以诚相待。《百战奇略·难战》云："凡为将之道，要在甘苦共为。如遇危险之地不可舍众而自全，不可临难而苟免。应护卫周旋，同其生死。"戚继光也说过："主将常察士卒饥、饱、劳逸之情，使之依如父母，则和气生。气和则心齐，兵虽百万，指呼如一人。"明代张居正说得好："古之论战者，亦不全恃甲兵精锐，尤贵将士辑和。和，则一可当百；不和，虽有为，弗能用也。"

据《史记·李将军列传》与《资治通鉴》载：李广为人清正，为官廉洁，仗义疏财，以诚待人，爱兵如子。他和士兵一起吃饭、喝水，粮食和饮水缺乏时，士兵喝不足，他远离水桶；士兵吃不到饭，他连尝也不尝一口。他对士兵不苛刻不严厉，宽宏大量，尽管他的军队编制不严、行列不整，选择水草丰足的地方屯驻，士兵居住比较随便，幕府比较简朴，文书也很简约，部队比较自由快乐，





但打起仗来，官兵都乐意为他卖命。匈奴人最怕的就是李广的部队。打了胜仗，李广便把皇上赏赐的东西散发给部下。他从来不谈自己的家产。他戎马一生，有40年的年俸为2000石，但家中却没有多余的财产。李广口拙不善言辞，一有空就在地上画军阵对垒，或比试射箭，谁输了谁就饮酒作罚。一生中，他总以射箭为娱乐。

李广待人宽厚，要求自己苛刻。一次，匈奴左贤王4万人马包围李广的军队，部下恐慌不安，李广便指派他的儿子李敢带领骑兵冒死闯入敌阵，了解敌情，安定军心。在装备不足，敌强我弱的情况下，李广镇静自如，集中力量杀伤敌人，取得胜利。李广对犯过的错误，从不粉饰遮掩，总是扪心自问，悔恨自疚不已，并引以为戒。他在陇西做官时，羌人谋反，他诱使八百人投降后把他们杀掉，每当想起此事，他都惭愧地无地自容。每当谈到自己的官职一直得不到升迁时，他总是说："我杀过人，这是苍天报应我。"

李广一生指挥大小战役60余起，可谓战功显赫。这与他始终保持以诚待人的态度息息相关。

作战或治军，为将的以诚待人、与众同心，便能够提高士气，使团队精神发扬，士兵拼死与敌搏斗；而在企业经营中，企业领导者能否具有这种精神，同样具有重要意义。

日本三多利公司的乌井信治郎，在治理公司时，处处体现出怀柔政策，以温暖的人情味，使职员们拼命工作，团结一致，为公司的发展打下了良好基础。

例如，在乌井商店开业不久，信治郎经常听到店员抱怨说："房间内有臭虫，害得我们睡下好！"一天晚上，在店员都睡着后，信治郎悄悄地拿着蜡烛到房间柱子的裂缝里以及柜子间的缝隙抓臭虫。店员们听到声音，从睡梦中醒来，当他们看到正在认真抓臭虫的老板时，都感动得落泪了。

由于老板这样的体贴，店员都能耐得住严格紧张的工作要求，而成为好职员，这和信治郎以诚待人、"视卒如爱子"的态度有关。



十五　赏罚分明

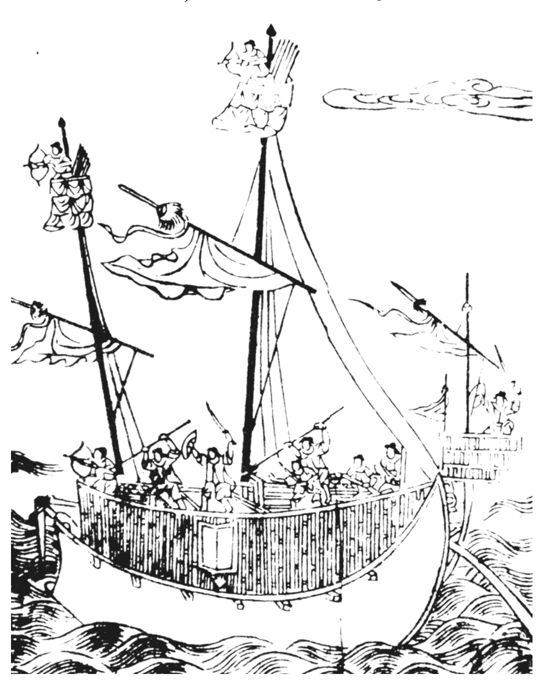
【原文】

凡善将兵者，日日申诫[1]将领。训练士卒，遇有战阵小挫，则于其将领，责之戒之，甚者或杀之。或且边泣且教，终日絮聒不休。正所以爱其部曲，保其本营之门面声名也。不善将兵者，不责本营之将弁而妒他军之胜矣，不求部下之自强而但恭敬上司、应酬朋辈以要求名誉，则计更左[2]矣。

古人用兵，先明功罪赏罚。

救浮笔者莫如质，积玩[3]之后，振之以猛。

医者之治瘠痈[4]，甚者必剜其腐肉，而生其新肉。今日之劣弁羸兵[5]，盖亦当为简汰[5]，以剜其腐肉者，痛加训练，以生其新者。不循此二道，则武备之弛，殆不知所底止。



太史公所谓循吏[7]者，法立令行，能识大体而已。后世专尚慈惠，或以煦煦[8]为仁者当之，失循吏之义矣。为将之道，亦以法立令行，整齐严肃为先，不贵煦妪也。

立法不难，行法为





难，凡立一法，总须实实行之，且常常行之。

九弟[9]临别，深言御下宜严，治事宜速。余亦深知驭车驭吏，皆莫先于严。特恐明不傍烛[10]，则严不中礼耳。

吕蒙诛取铠之人[11]，魏绛戮乱行之仆[12]。古人处此，岂以为名，非是无以警众耳。

近年驭将，失之宽厚，又与诸将相距遥远，危险之际，弊端百出，然后知古人所云"作事威克厥爱，虽少必济[13]"，反是乃败道耳。

大君以生杀予夺之权，授之将帅，犹东家之钱银货物，授之店中众伙。若保举太滥，视大君之名器[14]，不甚爱惜。犹之贱售浪费，视东家之货财，不甚爱惜也。介之推[15]曰："窃人之财，犹谓之盗，况贪天之功，以为己功乎?"余则略改之曰："窃人之财，犹谓之盗，况假人君之名器，以市[16]一己之私恩乎?"余忝[17]居高位，惟此事不能力挽颓风，深为愧惭。

窃观自古人乱之世：必先变乱是非，而后政治颠倒，灾害从之。屈原之所以愤激沉世而不悔者，亦以当日是非淆乱为至痛。故曰："兰芷[18]变而不芳，荃蕙[19]化而为茅[20]。"又曰："固时俗之从流[21]，又孰能无变化?"伤是非之日移日淆，而几不能自主也。后世如汉晋唐宋之末造[22]，亦由朝廷之是非先紊[23]，而后小人得志，君子有遑遑[24]无依之象。推而至于一省之中，一军之内，亦必其是非不揆[25]于正，而后其政绩少有可观。

赏罚之任，视乎权位。有得行有不得行。至于维持是非之公，则吾辈皆有不可辞之责，顾亭林[26]先生所谓匹夫，与有责焉者也。

【注释】

（1）申诫：告诫。

（2）更左：更差。





（3）积玩：积累，久而久之。这里指积累成为恶习而不在意。

（4）瘠痈：已经腐烂化脓的毒疮。

（5）劣弁羸兵：军队中的老弱病残兵。

（6）简汰：简：选择。汰：淘汰。

（7）循吏：好的官吏。

（8）煦煦：恩惠的样子。

（9）九弟：指曾国荃。

（10）傍烛：看得非常清楚。

（11）吕蒙诛取铠之人：吕蒙，三国时期东吴大将。他占据荆州时，下令军中不准骚扰百姓。他的一个同乡却不顾命令，取了老百姓的一顶斗笠遮盖铠甲。为了严肃军纪，吕蒙不顾同乡之情，毅然挥泪斩之。

（12）魏绛戮乱行之仆：魏绛，春秋时晋大夫，任中军司马，行使军法。晋侯的弟弟杨千乘坐战车在军营中乱行，魏绛不畏权势，下令杀了驾车的人。仆：驾车之人。

（13）威克厥爱，虽少必济：意指树立的威信胜过纵容、溺爱士兵，人数虽少，也能战胜敌人。

（14）名器：本指钟鼎宝器，这里指权位、名号。

（15）介之推：春秋时人，随同晋文公重耳流亡十九年，晋文公饿了，无处找寻食物，介之推就将自己屁股上的肉割来煮汤奉上。后来晋文公归国，行赏时忘了介之推，介之推与其母亲隐居于山中。晋文公请他不出，遂放火烧山。他坚持不出，终被烧死。

（16）市：换取、谋取。

（17）忝：辱、有愧于；常用作谦词。

（18）兰芷：都是香草名。

（19）荃蕙：香草名。蕙：又名佩兰，奇香袭人。

（20）茅：恶草，喻指不肖、品德不好。

（21）从流：喻指趋炎附势；随从上面的变化，如流水一样。

（22）末造：指各朝代的末年、末代。





（23）紊：乱。

（24）遑遑：心神不定的样子。

（25）揆：准则。

（26）顾亭林：即顾炎武，亭林是其号。明末著名的思想家。

【译文】

凡是善于带兵打仗的人，会天天告诫将领。训练士兵，遇到战阵上有小的挫折，对领兵之将，要斥责并警告、训诫他，甚至杀掉他。或者边哭泣边教训，整天喋喋不休。这么做，正是为了爱惜部下，保护自己队伍的门面和名声。不善于带兵的人，不责备带队的将士，而去妒忌别的队伍超过自己，不要求部下自强，而只是一味地恭维上司，与朋友们过多应酬，以求得名誉，这样的想法、作为就差得更远了。

古人用兵，首先明白确定立功有赏、有罪受罚的原则。

挽救浮华之弊的最好措施，便是质朴，长期的恶习积存之后，必须采取刚猛、强硬的措施予以纠正。

医生在治疗毒疮时，遇到已经化脓溃烂的地方，必须把腐肉割去，以便能让新肉生长。今天的老弱残兵，也应当进行淘汰，好比割去腐肉一样；然后进行严格的训练，以促使新的力量产生。如果不采取这两种办法，武备的松弛，就不知道要到什么地步了。

太史公司马迁所说的循吏（即良吏），只不过就是法立令行，能顾全大局而已。后世专门崇尚仁慈恩惠，或者把施舍小恩小惠的人当作良吏，这就失去良吏的本义。为将之道，也要以法立令行、整齐严肃为首要任务，而不看重小恩小惠的施予。

方法不难，难的是依法行事。只要订立一项法令，一定要实实在在执行，而且必须持之以恒。

九弟临别，强调驾驭部下应当严，理事应当快。我也深知驭军驭吏，最重要的莫过于严。我担心的只是自己的见识有限，以致严得不合情理，不合法度。



吕蒙杀了用斗笠遮盖铠甲的人，魏绛处死驾车乱于军的人。古人这样做难道是为了沽名钓誉吗？只是假如不这样处置，就无法警示部下。

近些年来，我管理部将太宽厚了，又与诸将相隔遥远，当面临危险时，弊端百出。现在我才明白古人所说的“办事威严才能成功，溺爱则会招致失败；如果威严，则人数虽少，也能取胜”的道理，反之，如果光讲慈爱，只会招致失败。

君主把生杀的大权，交给将帅，好比东家把自己的财产交给店中的伙计。如果保举将帅过滥，就会不爱惜君主给予的名号和权位。这就好比店中的伙计把财货贱卖浪费一样，也是不爱惜东家的财货。介之推说：“窃取别人的钱财，就称为盗贼，何况是贪天之功呢？”我则把这句话稍加改变：“窃取别人的财物，尚且被称为盗贼，何况是假借君主所给的权位、名号，来谋取一己的私恩呢？”我身居高位，却不能改善此种不良风气，实在是非常惭愧。

据我观察，自古以来大乱的时代，必定是先混淆是非，然后政治颠倒，灾害也就随之产生。屈原之所以激愤投江而不后悔，也是因为对当时的是非颠倒感到万分痛心。所以说：“兰芷已变得不芳香了。荃蕙竟变成茅草！”又说：“随时俗而从流，又怎么能没有变化呢？”屈原悲伤是非越来越混淆，几乎到了无法自立的地步。后世如汉、晋、唐、宋的末年，也是因为朝廷先混淆是非、颠倒黑白，然后小人才能得志，使君子有惶惶不安、无所依托之感。由此推想到一省之中、一军之内，也必定因为是非不正，然后才使其政绩没有什么可值得赞赏的。

赏罚这种事，要看自己权力地位的大小高低，有的行得通，有的行不通。至于维护是非的公正，则是我们大家不可推卸的责任，这就是顾亭林先生所说的匹夫有责。

【心得】

刑罚与奖赏，对任何人都不该有偏私，对于任何人都应公平待





之。

法律面前，人人平等，大智大慧的圣人先哲们，早已用他们的表达方式，阐述了类似的思想。虽然孔子“刑不上大夫”的观点在后代流传甚广，但许多军事家在战争中实践了“赏罚不明，军威不立”的道理。在现实中，往往是“刑要上大夫”的，就是孔子自己，做了鲁国的首席司法官，不也把少正卯处死了吗？连孔子的学生们也很疑惑，觉得这跟他一贯的主张不合，子贡请教说：“那个少正卯可是鲁国大大的名人啊，先生您竟把他给杀了！”可见少正卯具有一定的社会地位，按当时人们的思维，“刑”是“上”不到他身上的。孔子指出少正卯有五种罪恶，而这“五恶”是连盗贼也不会犯的，犯了其中一恶，就该被“君子”杀，少正卯犯了五恶，不可不杀。

有人因此感叹说：“仁人佥士，凡明主能诛之；闻人高士，非大圣人不知其当诛也。”意思是：平常人犯了罪，一般的贤明君主就知道该不该杀；而名人犯了罪，只有大圣人才能判断是否该杀。

这种感叹，在今日提倡“法制”的社会似乎不会再发生。因为不管是“名人”、“贵人”、“高人”、“矮人”，在法律的准绳前，是否犯罪？该当何罪？一目了然，昭然若揭。

执行法律，首先要从立法者做起。三国时期诸葛亮错用马谡，失了街亭，折了兵马，诸葛丞相不但将当事人马谡按军法处死，还自动申请连降三级。以他开国元勋的老资格，刘阿斗敬之如父，本不愿批准降级，但诸葛亮硬是坚持降了自己三级。固然现在大多数的“官”是好的，但的确存在一部分拼命捞“实惠”的贪官污吏，他们当领导者，不要说没有直接责任，就是自己捅了漏子，也绝不承认；不要说像诸葛丞相一样自动请罪，就是像马谡一样甘心老老实实受罚，也难以做到。相比之下，马谡只不过“空谈误国”，是战斗经验不足的问题，但究竟是一名战士，误事之后又毫不推诿，引颈受刑，何等大气，何等磊落！而某些人虽不是犯错的战士，却是损公肥私的“蛀虫”，被揪出来后，又软又滑，企图“滑”将过





去，其嘴脸不是令人觉得厌恶吗？

治军要赏罚分明，加强对军队的约束。在这方面，曾国藩可谓六亲不认，如湘军初建时，纪律涣散，尤其是靖港之败，湘勇大批溃敌，即使在湘潭之役中获得胜利的水陆勇也到处抢劫，携私潜逃。曾国藩对这点看得很清楚。因此，他自岳州、靖港、湘潭之役后，立即着手整顿湘军，凡溃散之勇不再收回，溃散营哨的营官哨长也一律裁去不用，连自己的弟弟也在被裁撤之列。经过整顿，水陆各勇仅留5000多人。

湘军经过这次的整顿之后，更加兵精械足，“规模重整，军容复壮”，水陆两师达二万之众。

当时湘军中，以治军严明著称的彭玉麟，可以说是得曾国藩峻法之真传，以致于民间有“彭打铁”之雅号。

他尤其不顾情面，辞退了名将黄翌升；他勇于负责，有功不贪。经常轻舟小艇，往来倏忽，不独将佐视之如神，即地方官也望风震慑，民间不轨之徒及作奸犯科者辄互相惊吓曰：“彭宫保来了！”立即奔逃不敢出，威声震动数千里。朝廷对他委任更重，凡有大事均交给他处置。如两江总督左宗棠、刘坤一，两广总督张树声，皆朝廷倚重大臣，经言官动奏，皆命彭玉麟察核。

彭玉麟刚介绝俗，颇有豪气，尤善饮，经常咯血而酒不废。中年黜妻屏子，没有姬妾，只有一、二个老兵供事其旁。对待部下旧将如同布衣子弟，纪律极严。他的弟弟久客州县，服食鸦片成瘾。正巧军中严禁食烟，旁人将此事禀报给他知道，彭玉麟大怒，立杖四十，并斥曰：“不断烟则死不相见。”他弟弟感愧自恨，卧床三日已濒死，竟绝不再服；这样，才复为兄弟如初，以旧习商业，令行盐，致资巨万，一无所取。其弟亦豪迈挥霍，恤贫笃义。家人流落江淮的，全部收养，岁散万金。

彭玉麟尤恶浮华，厌绝请送之类官场旧习。治军广东时，民众恐饷粮不继，共募银17万送至军中，彭拒而不受。辞官之日，众以金排万人姓名于二伞上，价值万金，彭谕令各归还其主，且戒其





奢。断案严肃，恒得法外意，所杀必可以正民俗。安庆候补副将胡开泰，召妓女饮酒作乐，而使妻行酒，其妻不从，遂抽刀刺其腹。街巷汹汹，事情闹到院司，正聚议何以处置，彭赶至后，说："此易耳。"遣人召来，但询名姓居址，即令牵出斩之，民众大欢。忠义营营官、总兵衔副将谭祖纶诱奸其友张清胜妾，张清胜知悉后，秘密留居密室，出伪券与偿债，谭逃走，升营将。州县官因为在谭祖纶管辖地方置之不问，因诉于彭玉麟。彭玉麟无离黄州汉阳道路籍，欲治之无端，得清胜词，为移总督，先奏效谭祖纶，且道清胜赴武昌对质。朝廷下诏，令彭玉麟与总督即讯，谭祖纶令人将张清胜从轮船上挤下溺死，又行贿张妻、父母及妾刘氏反其狱。忠义营统将方贵重用事，总督言诱奸无死罪，谋杀无据。彭玉麟知谭祖纶根基盘固，不可宪法。适总督监临乡闱，立即至武昌，檄府司捉祖纶至行辕，亲讯，忠义营军倾营往观。祖纶至，若无其事的样子。等到公开他的罪行，支离狡诈，及谋杀踪迹，祖纶伏罪，立即令就岸上正法，一军大惊。

江宁有个秀才，妻有美姿。当时李鸿章督两江，他的远亲弟弟人称"四大人"者喜爱她，假传太夫人命，诱入署中，逾月不令归。秀才侦知其情，请之不能得，上控到县也不理，控到府也不理。秀才知无诉，于是得痴病，终日人前不绝口，讲的就是妻子被霸占。彭玉麟一日停舟水西门，在茶馆里遇见秀才，问他原因，并说："你没有听到老彭来了吗，何不告诉他？"秀才问老彭在哪里，彭玉麟指示停舟的地方，并代他写告状词。第二天，秀才果真的去呼冤，彭玉麟令侍从召秀才入见，秀才抬头仰视，见彭玉麟是昨日茶馆中的饮客，大喜过望。彭玉麟见状大笑，把他的诉状拿过来，并安慰他说："明天在家等候你的妻子回来吧。"秀才言谢而出。

彭玉麟立即拿着呈状拜见李鸿章，纵论巡江人事，言谈之间，装做好像不懂法律的样子，故意问："假使有人诱奸百姓的妻子，应当如何处置？"李鸿章说："当杀！"彭玉麟又问："假使有官吏诱占百姓的妻子，法律应当如何处置？"李鸿章也说："当杀。"彭王麟又



问："今天假如有封疆大吏的子弟诱奸百姓的妻子，法律又该如何裁处？"李鸿章似有所悟，勉强答应"当斩"。这时彭从怀中拿出诉状，呈给李鸿章，并说："公能执行法律，今天的事就算罢了，否则当上奏朝廷。"李鸿章看完诉词，脸色大变，走下案桌对彭玉麟说："这件事我确实不知，但劣弟为母亲宠爱，请用私人的礼节，稍微宽大处理可否？"彭玉麟说："你刚刚说完当斩，如果不上奏朝廷，岂不是循私吗？"李鸿章又说："缓其死可以吗？"彭玉麟答道："其他都遵命，唯这件事不敢答应。"李鸿章不得已，招呼其弟出来，将呈状扔给他，他的弟弟读完呈状，异常害怕，叩头请求不要处死。李鸿章勃然大怒道："已经为你求情了，不能活，立即自裁吧。"他的弟弟说："请求拜别老母可以吗？"李鸿章转请彭玉麟，彭玉麟应允，但在庭中等待。过了许久，不见李鸿章的弟弟出来，彭玉麟逼迫李鸿章立即处死他的弟弟。李鸿章对身旁的人说："去见四大人，把我的箱子揭开，摘取朝珠上的东西（即鹤顶红，沾舌即死，凡一、二品皆有之），舔之即可。"侍从进到内室，不久里面哭声大作，四大人已经死了。彭玉麟于是谢罪而去。第二天，秘密前往秀才的宅院，他的妻子已归来，秀才的痴病也痊愈了。

彭玉麟所到之处，访知文武贪官，非杀即参，人们称他为"彭打铁"。因此，凡听到他来的人，无不头痛。但彭玉麟来往无常，没有人能事先知道。自从接任巡江大臣后，不但水师赖以整顿，即使东南数省大小官吏，也不敢过于贪酷，真是国家不可多得的人才！

湘军诸将在曾国藩的严格教诲下，"虽离曾国藩远去，皆遵守约束不变"。曾国藩在湘军中把封建伦理观念同尊卑等级观念结合，将军法、军规同家法、家规结合，用父子、兄弟、师生、朋友等亲友关系调和上下尊卑关系，减少内部的摩擦及抵触，使下级与士兵乐于尊重官长、服从官长，为官长卖命。





十六　破釜沉舟

【原文】

兵者阴事也。哀戚[1]之意，如临亲丧；肃敬之心，如承大祭；庶为近之。今以羊牛犬豕而就屠烹，见其悲啼于割剥之顷，宛转于刀俎之间，仁者将有所不忍，况以人命为浪博轻掷之物，无论其败丧也？即使幸胜，而死伤相望、断头洞胸、折臂失足、血肉狼藉日陈吾前，衣矜之不遑，喜于何有？故军中不宜有欢欣之象。有欢欣之象者，无论或为和悦[2]，或为骄盈，终归于败而已矣。田单[3]之在即墨，将军有必死之心，士卒无生还之气，此所以破燕也。及其攻狄也，黄金横带而骋乎淄渑之间，有生之乐，无死之心，鲁仲连[4]策其必不胜，兵事之宜惨戚，不宜欢欣，亦明矣。嘉庆季年，名将杨遇春屡立战功，他语人曰："吾





每临阵，行间觉有热风吹拂面上者，是日必败；行间若吹冷风，身体似不禁寒者，是日必胜。”斯亦肃杀之义也。

田单攻狄，鲁仲连策其不能下，已而果三月不下。田单问之仲连，曰：“将军之在即墨，坐则织黄，立则仗锸，为士卒倡[5]。将军有死之心，士卒无生之气，闻君言，莫不挥涕奋臂而欲战，此所以破燕也。当今，将军东有夜邑之举，西有淄上之娱，黄金横带而骋乎淄渑之间，有生之乐，无死之心，所以不胜也。”

余尝深信仲连此语，以为不刊之论。同治三年，辽宁克复后，余见湘军将士骄盈娱乐，虑其不可复用，全行遣撤归农。到四年五月，余奉命至山东、河南剿捻，湘军从者极少，专用安徽之淮勇。余见淮军将士，虽有振奋之气，亦乏忧危之怀，窃用为虑，恐其不能平贼。《庄子》云：“两军相对哀者胜矣。”仲连所言以忧勤而胜，以娱乐而不胜，亦即孟子“生于忧患死于安乐”之指也。其后，余因疾病疏[6]请退休，遂解兵柄[7]，而合肥李相国，卒用淮军削平捻匪，盖淮军之气尚锐。忧危以感士卒之情，振奋以作三军之气，二者皆可以致胜，在主帅相对而善用之已矣。余专主忧勤之说，殆知其一而不知其二也。聊志[8]于此，以识吾见理之偏，亦见古人格言至论不可举一概百，言各有所当也。

攻城攻垒，总以敌人出来接仗，击败之后，乃可乘势攻之。若敌人静守不出，无隙可乘，则攻坚徒[9]损精锐……用兵人人料必胜者，中即伏败机，人人料必挫者，中即伏生机。庄子云：“两车相对，哀者胜矣。”

【注释】

（1）哀戚：悲伤、肃杀。

（2）和悦：和蔼。

（3）田单：战国时期齐国的大将。燕攻齐，连下70余城，只有田单所守的即墨城没被攻破。后来田单用计大败燕军，并收复70





余城。

（4）鲁仲连：战国时期齐国隐士，不愿为官，喜欢为人排解危难。

（5）倡：榜样。

（6）疏：上疏，即上呈皇帝的报告。

（7）兵柄：兵权。

（8）志：记。

（9）徒：白白地。

【译文】

用兵，是阴杀之事。悲伤哀痛，如同亲生父母去世；严肃恭敬，又如同面临大祭，这才符合用兵之道。现在如果把牛、羊、狗、猪赶到屠宰烹煮的地方，听到他们将被杀时的悲啼，看到他们在刀与案板之间的挣扎，有仁爱之心的人尚且于心不忍，何况是把人的生命当作可轻易抛弃的东西，不管他是因失败而丧身？即使侥幸获胜，但士卒死伤累累、断头洞胸、四肢不全、血肉模糊、狼藉一片的惨景每天横陈于我的眼前，悲哀同情还来不及，又有什么可高兴的呢？所以，军队中不应该有欢乐欣喜。有欢乐欣喜，则无论是因为和乐喜悦，或者是因为骄傲自满，最终都会导致失败。田单防守即墨城的时候，将士都有拼死一战的决心，所以能够攻破燕国。后来，攻打狄国时，田单身佩黄金横带而驰骋于淄渑之间，将士有求生的欲望，却没有死战的决心，所以，鲁仲连预测田单一定会失败。用兵应该有凄惨悲戚的心情，不应欢乐欣喜的道理是很明显的。嘉庆末年，名将杨遇春屡立战功。他曾对人说："我每到作战时，行军中感到有热风拂面，这一天肯定打败仗；如果行军中感觉到有冷风，身体好像承受不了寒冷，这一天必定打胜仗。"这也是用兵主肃杀的意思。

田单攻打狄国时，鲁仲连预料他无法成功，后来果然3个月没能攻下城池。田单向鲁仲连询问原因，鲁仲连说："将军在即墨的



时候，坐下纺织草筐，站起来手拿铁锹，作为士卒的榜样。你有拼死的决心，士兵有视死如归的勇气，一听到你的号令，没有人不挥臂流泪准备作战的，这就是你能打败燕国的原因。现在，你东有夜邑的进奉，西有淄上的欢娱，佩黄金横带驰骋在淄渑之间，只感到有生的快乐，却没有拼死作战的决心，所以你无法取胜。”

我也曾经十分相信鲁仲连的这番话，认为是千真万确，不可更改的道理。同治三年，收复辽宁之后，我看到湘军将士骄傲自满，纵情逸乐，担心他们不能再用来打仗，就遣送他们全部回乡。到了同治四年五月，我奉命到山东、河南清剿捻军，跟随我的湘军极少，只好专用安徽的淮军。我见淮军虽然士气振奋，却缺乏忧患意识，暗暗担忧，恐怕淮军不能平定捻军。《庄子》说：“两军相对哀者胜。”鲁仲连所说的因为忧勤而取胜，因为娱乐而失败，也就是孟子所说“生于忧患死于安乐”的意思。之后我因为身体有病，上疏请求退休，于是解除兵权。然而，合肥的李相国，最终指挥淮军平定了捻军，这是因为淮军士气还很旺盛。以忧患意识来激发士卒的士气，以昂扬的斗志振作三军士气，这两种方法都可以取胜，只在于主帅审时度势，善加运用罢了。我只主张忧勤这一说法，大概是只知其一而下知其二。姑且记在这里，用来提醒我见解的偏颇，也可以反映古人的格言至论也不能举一概百，每一种说法都是针对具体情况而言的。

进攻敌人的城池和营垒，总要等敌人出来应战，把他们击败之后，才可以乘势进攻。如果敌人静守不出，无机可乘，那么，进行攻坚战就是白白地损耗我军精锐……。打仗时，人人都料定必胜，其中暗伏着失败的可能；人人都料定必受挫折，其中潜伏着胜利的机会。所以庄子说：“两军相对，哀者胜。”

【心得】

在此段文字中，曾国藩反复讲述哀兵必胜的道理，既然哀兵必胜，欢兵必败，因此，平时行军打仗，就不应该有欢乐的气氛。曾





国藩的这个思想，既是对历史经验的总结，同时也是他在率兵打仗中常常运用的。历史上哀兵必胜的事例是相当多的。

公元前279年，齐国田单率军被燕围于即墨，他采取了一系列战胜燕军的策略。其中之一说是用“哀兵之计”。他宣传说：“我最怕燕军俘虏齐军士兵后，把他们的鼻子割掉，再把他们放到攻击部队的前头，那样即墨就要被击破了！”燕军听说了，果真这样做，令人将俘虏的鼻子全割掉，推到阵前恐吓齐军。城中军民看到被俘士兵割去鼻子，异常愤怒，死守不屈。田单又派出间谍说：“我最怕燕军挖即墨城外的坟墓，那会使城中军民人人寒心，失去斗志。”燕将骑劫不仅下令挖掉齐人的坟墓，还焚烧骸骨，威逼齐人投降。城中齐国军民见此情景，悲痛涕零，义愤填膺，决心同燕军决一死战。田单看到高昂的士气到了可以发挥作用的时候了，带领军民大举反攻，燕军溃败，齐军很快收复所有失地。

公元1115年，金太祖完颜阿骨打攻占了黄龙府（今吉林省农安县），辽国皇帝耶律延禧暴跳如雷；亲率大军70万讨伐，并令驸马萧特末带领骑兵5万，进到斡邻泺会攻金兵，金太祖完颜阿骨打感到压力很大。为了使将士同心协力，便运用“哀兵”之谋，激励士气。他从腰间拔出佩剑，在自己脸上乱画一通，仰望天空，痛哭流涕地说：“当初起兵是因为不堪忍受契丹族的压迫，希望自立一国，免受欺凌，没料想引起了辽国动用全国兵力来征讨。现在大祸临头，死在眼前。要想生存，只有两条路：一是动员全族人员一齐出动，齐心合力，决一死战，争取死里求生；另一条路就是杀了我全家老小，前去投降，或许可以得到辽国的宽恕，转祸为福。何去何从，请大家定夺。”各部首领见阿骨打血泪横流，悲愤交集，也都泪流满面，慷慨激昂地说：“大家都是为了女真族的独立，自愿参加起兵的。现在事已至此，只有决一死战。我等赴汤蹈火，在所不辞，誓死听从您的将令。”靠着这种决心和勇气，阿骨打最终以寡击众，大胜辽军，这一胜利，改变了辽、金两国力量对比，为金灭辽奠定了基础。



吴王阖闾自从打败楚国之后，名震中原，傲视诸侯各国，以中原霸主自居。他脾气暴躁，动不动就对邻国诉诸武力。公元前496年，他拒绝伍子胥等人的忠告，趁越国国王允常逝世，世子勾践新立之机，率精兵3万，兴兵伐越。越王勾践亲自率领哀兵抗击。吴、越两军相距千里下寨，几经交锋，不分胜负。阖闾大怒，遂督军列阵以待，准备等越军稍有懈怠，即进行猛烈攻击。勾践远远望见吴军队伍严整，戈甲闪闪，便对诸将说，吴军兵多势猛，不可轻敌，必须以计破之。他先组织一支500人的敢死队，敢死队持长枪大鼓，一声呐喊，杀向吴军阵地。可是，敢死队连续发起三次攻击均未损得吴军半根毫毛。

勾践此计不成，又生一计。次日，他密传军令，放军中所带的死囚300人于阵前列队。死囚们分作3队，每个人都袒露胸怀，把大刀架在脖子上，迈着不太整齐的步伐向吴军阵前走来。当距吴军阵脚只有尺码之地时，为首一名死囚上前说："吾主越王，不自量力，得罪于上国，使上国出兵讨伐，我们愿以死代越王赎罪。"说完，便带头将刀一砍，300名囚犯一个接一个地割下自己的脑袋，场景肃杀悲哀。吴军眼睁睁地看着一颗颗落地有声的人头，彼此交头接耳，议论纷纷，全然忘记此乃两军交战的战场。勾践期望的正是这个效果。当下越军阵中鼓声大作，敢死队员像汹涌的潮水一般扑来，吴军还没清醒过来，队伍便被冲得乱作一团。勾践见先锋得手，遂率大军杀来。吴军见状，纷纷逃遁，3万军队伤亡过半，吴王阖闾连惊带吓，败退途中，刀伤发作，一命呜呼。吴军想借越国新丧国主，趁人之危，而越王则率哀兵迎战，最终取得胜利。这是哀兵必胜的一个战例。

所谓置之死地而后生。战争中为了以少胜多，故意将军队置于危亡之地，以断绝士兵侥幸偷生的念头，往往能增强悲壮肃杀的气氛，激发其斗志，更加奋勇杀敌，克敌制胜。

孙武说，死地，是"疾战则存，不疾战则亡者，为死地"。孙武认为，为了战争的胜利，有时要把部队置于死亡绝地，反而能胜







利而保存军队。处在无法避免的争战厮杀的情况之下，不战则必死，战则可能不必死的环境中，就会激发部队拼死奋斗的情绪，以必死的决心努力拼杀，以求我胜而敌败。

把部队“投之亡地”、“陷之死地”，是在战争中。军事指挥员有计划地采取的一种军事行动。在战争史上，以这种谋略取胜的战例如：公元前204年，韩信率部同赵国作战。赵军20万守井陉口，韩信处于劣势，且有许多新征士兵。韩信认为，要使他们奋战而不溃散，必须置于危险境地，迫其为求生而战。因而背水列阵，汉军死战。大败赵军。

据《史记》载：项羽在作战时为了以少胜多，故意把军队置于死地，以激发士兵惨烈悲壮、视死如归的气概，拼死杀敌，最终获得了战争的胜利。

秦朝末年，项梁和项羽叔侄二人在吴县（今江苏苏州）起兵，起义队伍迅速扩大，反秦战争也越来越激烈。项梁和项羽尊奉陈胜为领袖，并且严格禁止所有企图分裂起义队伍的行为，表明他们是以陈胜为首的农民起义军的一部分。

陈胜遇害后，众人表面上是尊前楚怀王的孙子做盟主，仍旧称楚怀王，事实上楚军的指挥权早已掌握在项梁手中。这一年，项梁因取得多次胜利而轻敌，滋长了骄慢之心，在山东定陶，被秦将章邯打得大败，项梁战死。楚怀王只得重新整编军队，等待时机，以图东山再起。

章邯打败项梁的军队后，无视于楚军的存在，采取极端轻视的态度，将其主要目标转移至别处，率大军渡过黄河攻打赵国，结果赵国被打得大败。赵国所拥立的国君是贵族赵歇，他退守到巨鹿(今河北平乡)。章邯命令大军把巨鹿围得水泄不通。赵军情况十分危急，派使者向楚怀王求援。怀王在彭城召开军事会议，决定任命宋义为主帅，项羽为副帅，范增为军师，领兵救赵。另外，还编成一路特别军，由刘邦率领直驱咸阳。

宋义率领的主力军，行至安阳（今山东曹县东南），在黄河前





布成军阵，就按兵不发，停留了46天仍不前进。

项羽急得如热锅上的蚂蚁，对宋义说："我听说秦军把赵王围困在巨鹿，我们赶紧领兵渡河，我军在外边攻打，赵军在里面应合，一定能打败秦军。"宋义不采纳项羽的建议，说："不能这样，牛虻虽然能咬牛，但不能伤害虱子。巨鹿城虽小，但很坚固，秦兵不能马上攻下。秦军攻赵，如果打胜了，军队会疲惫，我们可乘势进攻。如果他们不能取胜，我们可组织大军，结成堂堂阵容攻打秦兵。论冲锋陷阵，我不如你；要说运筹谋划，那就是你不如我了。"

宋义心怀"坐收渔翁之利"的如意算盘。

项羽见宋义置赵军安危于不顾，又不体恤士兵的疾苦，图谋个人私利。同时，所奉行的计谋只是消极应战，便打从心眼里瞧不起他，根本不能接受他的迂回计策，于是一怒之下砍下宋义的头，独掌兵权。

项羽杀宋义之举，威震楚军，名闻诸侯。接着，项羽采取行动，派两万人马救援巨鹿。援救赵国的其他诸侯军队，都害怕秦军，畏缩不前，虽然经过几天的战斗，并没有取得实际上的胜利，巨鹿再三告急。救援任务，唯项羽马首是瞻。项羽率全军渡河。渡河以后，把所有渡船凿沉、饭锅打破，只令全体将士携带2天的粮食，向士兵表示有去无回的决心。部队到达前线，与秦军接战，连续九战九捷，截断秦军输粮通道，秦将或被杀或投降。当时战况极其惨烈，其他诸侯军队，都不敢出战，只是屏息静观。

巨鹿之战，打垮了秦军，确立了项羽的威名。战后，项羽召见各诸侯将领。从此，项羽成为诸侯军的上将军，各路诸侯都隶属于他，他也成为反秦斗争中叱咤风云的英雄和领袖。

项羽采取的谋略，是在特殊情形下，置己方于死地，绝去生念，不虑生还，以建构出一种肃杀悲壮的气氛，振奋士气，这样才有可能充分发挥全部力量，以一当十、以十当百，达到绝处逢生的结果。所以当我们下定决心，不怕牺牲去做一件事的时候，往往会取得意想不到的效果。究其实质，这也是哀兵必胜的一种表现。





十七　制敌贵诈

【原文】

凡出队有宜速者，有宜迟者，宜速者我去寻敌，先发制人者也。宜迟者，敌来寻我，以主待客者也。主气常静，客气常动，客气先盛而后衰，主气先微而后壮。故善用兵者，每喜为主，不喜作客。休祁诸军[1]，但知先发制人一层，不知以主待客一层，加之探报不实，地势不审，敌情不明，徒能先发而不能制人。应研究此两层，或我寻敌，先发制人；或敌寻我，以主待客，总须审定乃行，切不可于两层一无所见，贸然出队。



师行所至之处，必须多问多思，思之于己，问之于人，皆好谋之实迹也。昔王璞山带兵，有名将风，每与敌遇，将接仗之前一夕，传各营官齐集，与之畅论敌情地势，袖中出地图十余张，每人分给一张，令诸将各抒己见，如何进兵，如何分支，某营埋伏，某营并不



接仗，待事单后，专派追剿。诸将一一说毕，璞山乃将自己主意说出。每人发一传单，即议定主意也。次日战罢，有与初议不符者，虽有功亦必加罚。其平日无事，每三日必传各营官熟论战守之法。

一曰：扎营宜深沟高垒，虽仅一宿，亦须为坚不可拔之计，但使能守我营垒，安如泰山，纵不能进攻，亦无损于大局。一曰：哨探严明，离敌既近，时时作敌来扑营之想，敌来之路，应敌之路，埋伏之路，胜仗追击之路，一一探明，切勿孟浪[2]。一曰：痛除客气，未经战阵之兵，每好言战，带兵者亦然，若稍有阅历，但觉我军处处瑕隙，无一可恃，不轻言战矣。

用兵以渡水为最难，不特渡长江大河为难，即偶渡渐[3]车之水，丈二之沟，亦须再三审慎，恐其半渡而击，背水无归，败兵争舟，人马践溺，种种皆兵家所忌。

隘路打胜仗，全在头敌，若头敌站脚不住，后面虽有好手，亦被挤退。

凡用兵之道，本强而故示敌以弱者，多胜；本弱而故示敌以强者，多败。敌加于我，审量[4]而后应之者，多胜；漫无审量，轻以兵加于敌者，多败。

打仗之道，在围城之外，节太短，势太促，无埋伏，无变化，只有队伍整齐，站得坚稳而已。欲灵机应变，出奇制胜，必须离城甚远，乃可随时制宜。凡平原旷野开仗与深山穷谷开仗，其道迥别。

凡与贼相持日久，最戒浪战[5]。兵勇以浪战而玩，玩则疲，贼匪以浪战而猾，猾则巧；以我之疲战贼之巧，终不免有受害之一日。故余昔在营中诫诸将曰："宁可数月不开一仗，不可开仗而毫无安排算计。"

能战虽失算亦胜，不能战虽胜算亦败。

悬军[6]深入而无后继，是用兵大忌。





危急之际，尤以全军保全士气为主。孤军无助，粮饷不继，奔走疲惫，皆散乱必败之道。

凡善弈者，每于棋危劫急之时，一面自救，一面破敌，往往因病成妍[7]，转败为功，善用兵者亦然。

凡危急之时，只有在己者靠得住，其在人者皆不可靠。恃之以守，恐其临危而先乱，恃之以战，恐其猛进而骤退。

凡用兵须蓄不竭之气，留有余之力。

【注释】

（1）休祁诸军：防守休宁、祁门二县的军队。

（2）孟浪：鲁莽。

（3）渐：沾湿、浸渍。

（4）审量：审时度事、周密思考。

（5）浪战：轻率出战。

（6）悬军：无后援的孤军。

（7）妍：美好。

【译文】

出兵作战，有时应当迅速，有时应当缓慢。应当迅速时，就是我军主动挑战敌人作战，先发制人；应当缓慢时，则是指敌人寻我作战，我军以主待客。主气常静，客气常动，客气是先盛而后衰，主气是先弱而后壮。所以，善于用兵的人，总是喜欢作主，不喜欢作客。休、祁各军，只知道先发制人，而不知以主待客，再加上所得到的情报不确实，地形、地势不清楚，对敌情也不够了解，因此只能先发起攻击而不能制约敌人，应当仔细研究这两层内容，或者我方寻敌作战，先发制人；或者敌方寻我作战，我军以主待客。总要考虑成熟以后再行动，切不可对这两层内容毫无把握就贸然出兵。

行军所到之处，一定要多询问、多思考。独立思考、广泛询问





别人，都是精于谋略的实际表现。过去王璞山带兵，有名将之风。每当与敌军遭遇，在交战的前一天晚上，他都要传令各营的长官集合，与他们畅谈敌情地势，还从衣袖中拿出十多张地图，分给每人一张，让他们各抒己见，诸如如何进兵、如何分派兵力，某营埋伏、某营并不参战，等到战斗结束后专门负责追剿敌人。等大家都说完，璞山再将自己的意见说出来，每人发一份传单，上面写的就是已经议定的主意。第二天战斗结束后，如果发现谁的所作所为与当初议定的意见不相符合，即使有功也必然受到处罚。平日无事时，璞山第二天必传召营官仔细讨论战守的方法。

一是扎营应当深沟高垒。即使只住一宿，也必须把营寨建得坚不可摧，只要能把营寨守得安如泰山，即使不能进攻，也无损于大局。一是哨探必须严明。既然离敌军很近，就要时刻提防敌人前来偷袭，对敌人来袭的道路、我军阻击敌人的道路、可以设埋伏的道路，以及打胜仗后追击敌人的道路，都要很快侦察清楚，千万不能粗心大意。一是要清除“客气”，即那种侃侃而谈，华而不实的作风。没有经历过战斗的士兵，经常喜欢主战，带兵的将领也是如此。如果稍微经历过战争的磨练之后，就会觉得我军处处都有弱点，没有哪一个地方可以依恃，于是就不敢轻易地主战了。

用兵作战时以渡河为最难，不仅是横渡长江、黄河时为难，即使是偶尔渡越能淹没车辆的河或者阔不过一丈二尺的小沟，也必须再三考虑，唯恐在渡过一半时被敌军偷袭，背水作战，没有退路，败兵争夺舟船、人马相互践踏溺水，凡此种种，都是兵家所忌讳的。

在狭窄的险路上打胜仗，关键在于要打垮敌人的先锋部队，如果敌人的先锋部队被打垮，即使后面有精兵强将，也会被挤退。

凡用兵之道，实力很强却让敌人感到弱小者，常常获胜；实力很弱却让敌人觉得强大者，常常失败。当敌方进攻时，我方审时度势后再应敌的话，则常常获胜；若是不加思虑而轻率进攻敌人的话，便要经常遭遇失败了。





作战之道，如果被包围在城池外面，距离城池太近，形势过于迫促，没有埋伏，又没有变化，就只有让队伍整顿整齐、驻扎牢固。想要随机应变、出奇制胜，必须要离城较远，才能因地因时制宜。在平原旷野之处作战与在深山穷谷之中作战，运用的方法是截然不同的。

凡是与敌人相持日久，最要戒备的是轻率出战。兵勇因为轻率出战而不认真作战，不认真就会疲乏；敌人因为我军轻率出战而变得狡猾，狡猾就会巧妙。疲乏的我军与巧妙的敌人作战，最终有受害的一天。所以过去我在营中经常告诫诸将："宁可几个月不打仗，也不可毫无安排算计地展开战斗。"

善于作战的人，即使失算也能获胜；不善于作战的人，即使算计得再好，也会遭到失败。

孤军深入而没有后援，是用兵的大忌。

在形势危急的时候，最重要的事是使军队保持士气。孤军无援、粮饷不继、奔走疲惫，都是致使军心散乱的必败之道。

凡是善于下棋的人，每当遇到棋势危险又急迫的时候，若能一面寻求自救，一面考虑破敌的方法，往往会转败为胜。擅长用兵的人也是如此。

凡危急的时候，只能依靠自己的力量，其他人都是靠不住的。依靠别人据守，恐怕面临危急的时候，他们先慌乱起来；依靠他们去作战，恐怕他们不是冒失猛进，就是慌乱地退兵。

凡是用兵打仗，都应当尽力保持士气不衰，留有余力。

【心得】

总结曾国藩关于战守的论述，归纳如下：

第一是讲究主客及其变化，如他批评江南大营之所以失败，是因为他们对于"内外主客形势全失"。

向荣、和春只注意金陵一隅，而不顾金陵上游的争夺。在江北的和州、无锡一带不占领，安庆、庐州更不在他们的考虑之内；在





江南，对与江南大营毗邻的皖南地区，本应着力加强控制，以巩固大营的后方，但他们全然不顾。这叫作全失内外之势。

与此同时，向荣、和春又根据朝廷的旨令，“援浙、援闽、援皖、援江北，近者数百里，远者二三千里，援军回驰，转战不归”，被太平军各个击破。如冯子材率5000人援救江北大营，被全歼于小店；在六合、浦口之役中，李若珠部5000余人全部被歼于扬州；张国梁大败于浦口、周天培全军覆灭。仅这两次战役，共损失“兵勇一万数千名，精锐失之过半”。这叫作全失主客之势。

江南大营的内外，主客之势之所以全失，曾国藩认为，这是因为向荣等“不能从大处落墨，空处着笔也”。

关于曾国藩对主客的观念，蔡锷曾如此评价道：曾国藩特别重视主、客之说。他认为，防守的军队是主，进攻的军队为客。防守的军队安逸而进攻的军队疲惫，因此主方获胜而客方失败。他尤其强调不要攻坚图城。这种说法与普法战争之前法国军事家的观点一致（当时，俄国与土耳其两国也盛行这种观点）。他认为，出师前的准备工作，应当做得十分周到，认为有一种器械不精良，就不可以轻率出兵，如果实力不够雄厚，也不可以出兵。这种看法，与今天的战前动员、准备等等看法一致。他以军队尽量减少牺牲、击破敌人为上策，并不在意占领土地城池。这种看法精到卓越，与东西方各军事家所倡导的如出一辙。

从大量的战争史来看，注重主客及其转变确实是战争取胜的关键。战国时期，赵国大将李牧长期驻守雁门郡，以防匈奴侵扰。他视情况而设置官吏，收取的赋税全部纳入幕府，充作士卒的生活开支，每天杀几头牛犒赏士卒。他指挥士卒练习骑马射箭，不轻易点燃烽火，大量使用间谍。之后，他与将士约法三章：“如果匈奴前来抢掳，你们应立即回来保卫营寨，如果行人敢于捕获匈奴，就斩了他。”匈奴每次入侵掳抢时，李牧的部下立即集合，坚守营垒，不与匈奴交锋。这样坚持了几年，并没有什么损失。然而，匈奴却以为李牧怯弱，甚至赵国的边防部队也认为自己的将领懦弱无能。





赵王责备李牧，李牧却依然如故。于是赵王召回李牧，另行派人接替他统领边防部队。此后的一年多，每次匈奴入侵，赵军都出击迎战，但屡屡失利，损失惨重，边境因此无法耕种、放牧。

于是，赵王又请李牧出山，李牧假托有病，闭门不出。赵王再次强行任用他，让他带兵戍边。李牧说："您如果任用我，保证让我像以前那样，我才敢接受您的任命。"赵王答应要求，李牧才前往雁门郡，仍像以前那样管理部队，匈奴更加认为李牧怯弱，然一连数年依旧是毫无所得。边防上的士兵一直以来都得到丰厚的供养，非常愿意与敌人拼死一战。于是，李牧配备精拣的战车1300辆，选拣战马共1.3万匹；同时，还挑选勇猛顽强的士卒5万人、弓箭手10万人，集中进行训练。这一期间，他还让边民放牧，农民漫山遍野地开垦土地。

一天，匈奴入侵，李牧假装失败，扔下几千人。单于率领大批人马入侵。李牧布下大量奇阵，出动左右两翼迎击，大破匈奴，杀死匈奴10多万人马，单于落荒而逃。此后10多年，匈奴不敢再犯赵国边境。

佯弱诱敌，能而示之不能的战术古已有之，而且代代相传，屡用屡验，一次又一次显示出无穷的威力。《三国演义》描写周瑜迎战曹仁，但"未及交锋，周瑜忽大叫一声，目中喷血，坠于马下"。当程普问其安危时，周瑜说这是佯弱诱敌，并命探子"说吾已死"。曹仁得知消息后，赶紧发兵攻打东吴；未到寨门，"情知中计，急忙退兵。四下炮声齐发，……曹兵大败。"

公元前220年，处于弱势的赵国攻打强大的秦国，秦军大将白起根据当时的军事态势及地理位置，决定先将赵军引出，然后再聚歼之。交战之初，白起几次佯败，能而示之不能。果然，赵军统帅赵括骄气冲天，挥师直前，陷入白起的埋伏，白起遂派骑兵以迅雷不及掩耳之势一举歼灭赵军。隋大业十年（公元614年），王世充"羸形示弱"大破孟让。开皇八年（公元588年），贺若弼用少量破船示弱，全歼陈军等等。



第二是讲求作战的奇正运用。兵法云：兵不厌诈。曾国藩深知“诈”在运兵的重要性。如同治三年，曾国藩率部队追击捻军。一天夜晚，兵驻周家口（今江西万载县），湘军护卫仅千余人，捻军突然来袭。湘军感到恐慌，惊惧不已。幕府文书钱应博急忙向曾国藩说：“现已半夜，大战肯定下行，突围恐怕危险重重。但若我按兵不动，佯伪不知，彼必生疑，或许不战自退。”曾国藩于是高卧不起，钱应博亦镇静若常，曾国藩的卫兵见统帅若无其事，也都平静下来，恢复常态。捻军见状，果然怀疑曾国藩布有疑兵，徘徊不定，不敢冒进，最终匆匆撤去。

第三是反对作战时急躁冒进，讲究稳扎稳打。曾国藩认为，两军对垒烈如弈棋。他说：“善弈棋者，常于棋危劫急之时，一面自救一面破敌，往往因病成妍，转败为功。善用兵者亦然。”既要自救，又要破敌，曾国藩的方针是着着稳慎，下稳慎棋。

咸丰七年，曾国荃刚刚组建吉宁营攻打吉安时，曾国藩一再告诫：“到吉安后，专为自守之计，不为攻城之计”、“无好小利，无求速效”、“不求近功速效”。同治元年三、四月间，业已攻占了安庆的湘军，夹江而下，连克数城，刚刚获得浙江按察使头衔的曾国荃率部渡过长江，于五月初进抵周村，距金陵只40里。太平军在天京上游，已是兵败如山倒。曾国藩接到这一连串战报，又喜又慎，连连写信给曾国荃道：“沅弟进兵，究嫌太速。余深以为虑。”根据曾国藩当时的设想，围攻金陵，须多路进击，方可收南北夹击之效。但北岸多隆阿部不愿与曾国荃合作，江中的水师统领彭雪琴又与曾国荃“嫌隙已深，难速期其水乳”。曾国荃孤军深入，自置于危地。曾国藩的忧虑是有根据的。他告诉曾国荃：“弟此次进兵太快，不特余不放心，外间亦人人代为危虑。”后来曾国荃打退了李秀成增援天津的大军，在雨花台立定了根基，并且合围金陵，取得重大突破，甚至连向朝廷报告攻克金陵的奏稿形式，曾国藩也已为曾国荃设计好，写信通知他。在这种情况下，曾国藩还于同治二年十一月起至同治三年四月初五日中，五次告诫曾国荃道：“望弟





无贪功之速成，但求事之稳适。”“专在‘稳慎’二字上用心。”“分望老弟不求奇功，但求稳着。至嘱！至嘱！”其实，只过了一个多月，金陵就被湘军占领。曾国藩在临胜前的这些叮咛，固然对急功贪利的曾国荃是一剂强心针，但也说明了，在曾国藩的战略思想中特别重视“稳慎”。他称赞萧启江道：“阁下一军，向以‘坚稳’二字著名。”咸丰十年正月，当湘军正在迅速进军时，他写信给胡林翼说：“十一日湘军获胜后，罗溪河实已无虞。山内一军，其妙无穷；脑后一针，百病皆除。但此后仍当以‘稳’字为主，不可过求速效。”

曾国藩是非常反对速战速决的。尹杏农曾两次写信给正在“剿捻”前线的曾国藩，借指责周亚夫委弃梁孝王的故事，力陈“兵贵神速”之义。公元前154年，周亚夫平定七国之乱时，接受幕客的建议，让梁国与精锐的吴楚大军接战，自己于昌邑，深沟高垒，只出轻兵至淮泗口，绝吴通道。吴楚军与梁国战后，锐气大挫，且饥饿不堪，勉力向周亚夫军挑战时，周亚夫又坚壁不山，只得引军而去。这时，周亚夫立刻派遣精兵追击，一举破吴楚大军。曾国藩在给尹杏农的回信中盛赞周亚夫这种深沟高垒、后发制人的战术，并说：“国藩久处兵间，虽薄立功绩，而自问所办，皆极拙极钝之事，与‘神速’二字几乎相背，即于古人论兵成法，亦于千百中而无什一之合私心。”为什么他做“极拙极钝之事”？因为他认为“兵，犹火比，易于见过，难于见功，与其因求神速而立即见过，不如但求稳慎而渐缓见功”。他称赞曾国荃说的“良为至论”、“稳扎稳打、机动则发”，然后马上补充说：“然‘机’字殊不易审，“稳”字尤不易到。”故须亟力追求，处处用心。

正因为稳慎，曾国藩极力反对浪战，极力反对不知敌我、不知深浅的轻浮举措。他说：“未经战阵之勇，每好言战，带兵者亦然。若稍有阅历，但觉我军处处瑕隙，无一可恃，不轻言战矣。”不轻言战，即不打无准备之仗。他称赞李续宾，说他“用兵得一‘暇’字诀，不特其下日从容整理，即其临阵，亦回翔审慎，定静安虑。”



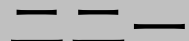


又说："迪安善战，其得诀在'不轻进，不轻退'六字。"曾国藩统兵吉安前线时说："凡与贼相持日久，最戒浪战。"曾国藩在金陵前线时，又嘱咐说："总以'不出场浪战'五字为主。"曾国藩所说的浪战，是指胜负不分情况下的战争，即或有小胜，或仅小挫，浪战都会带来严重恶果，士卒不但因浪战而疲困，且因浪战而对战事抱持一种轻率态度。与其如此，不如坚而守之。弁勇身心强健，斗志昂扬，一战可胜。这是战争中求胜快与慢的问题，不浪战，或坚守不战，似乎胜之甚慢，实际上，养足精力，看准时机，战而必胜，虽慢实快；否则，欲速则不达。曾国藩稳慎中求进取的战略，可说是其战略思想的核心。

正因为稳慎，曾国藩强调"扎营宜深沟高垒"，主张"守垒安如泰山"，关于进军，他说："用兵之道，可进而不可退，算成必兼算败"，因此须"洗清后路，脚跟已稳而后进"。关于战役，他主张"宜先守后战，脚跟站定，庶免震撼之虞"。他常采用围城打援之法，静待城中敌人疲弊，然后一战克之。如攻太湖、攻安庆、攻金陵，均用此法。

从稳慎的观点出发，曾国藩还提出了"以静制动"的原则。他认为："守城尤贵于静"。他评述双方将领的特点道："林启容之守九江、黄文金之守湖口，乃以消寂无声为贵。江岷樵守江西省城，亦禁止折列矩。己无声而后可听人之声，己无形而后可伺人之形。"曾国藩围攻安庆时，曾国藩反复开导他"慎以图之"，"总作一坚守不战之计"，"不分心攻城，专主坚守后涂"。为何如此？他的理由是："贼以积劳之后远来攻扑，我军若专守一'静'字法，可期方稳。"故围城者必须"神不外散，力不旁分"。他甚至认为，挂车河一带的多隆阿部也应作"坚守之计，任贼诱敌搦战，不与交仗，待其过数日之后，相机打之"。因为援军"军行太速，气太锐，其中必有不整不齐之处，唯有一'静'字可以胜之"。







十八　奇正相生

【原文】

凡用兵，主客奇正，夫人而能之，未必果能知之也。守城者为主，攻者为客；中途相遇，先至战地者为主，后至者为客；两军相持，先呐喊放枪者为客，后呐喊放枪者为主，两人持矛相格斗，先动手戳第一下者为客，后动手格开而即戳者为主。中间排队迎敌为正兵，左右两旁抄出为奇兵：屯宿重兵，坚扎老营与贼相持者为正兵，分出游兵，飘忽无常、伺隙狙击者为奇兵；意有专向，吾所恃以御寇者为正兵，多张疑阵，示人以不可测者为奇兵；旌旗鲜明，使敌不敢犯者为正兵，羸马疲卒，偃旗息鼓，本强而故示以弱者为奇兵；建旗鸣鼓，屹然不轻动者为正兵，佯败佯退，设伏而诱敌者为奇兵。忽主、忽客，忽正、忽奇，变动无







定时，转移无定势，能一一区而别之，则于用兵之道思过半矣。

练兵如八股[(1)]家之揣摩[(2)]，只要有百篇烂熟之文，则布局立意，常有数径可寻，而腔调亦左右逢源。凡读文太多，而实无心得者，必不能文者也。用兵亦宜有简练之营，有纯熟之将领。阵法不可贪而无实。

此时自治毫无把握，遽求成效，则气浮而乏[(3)]，弟内不可不察。进兵须由自己作主，不可因别人之言而受其牵连。非特[(4)]进兵为然，即寻常出队开仗亦不可受其牵制。应战时，虽他营不愿而我营亦必接战；不应战时，虽他营催促，我亦且持重不进[(5)]。若彼此皆牵率出队，视用兵为应酬之言文，则不复能出奇制胜矣。

打仗不慌不忙，先求稳当，次术变化；办事无声无息，既要精到，又要简捷。

俭以养廉，直而能耐。

兵者，不得已而用之。常存一不敢为先之念；须人打第一下，我打第二下。

战阵之事，须半静半动：动如水，静如山。

军事不可无悍鸷[(6)]之气，而骄气即与此之相连。不可无安详之气，而惰气即与之相连。有二气之利，而无其害，有道君子，尚难养得恰好，况我勇乎？

久战之道，最忌势穷力竭四字。力则指将士之精力言之，势则指大局大计及粮饷之接济，人才之继否言之。贼以坚忍死拒，我亦当以坚忍胜之。惟有休养士气，观衅而动，不必过求速效，徒伤精锐，迨瓜熟蒂落，自可应乎奏功也。

夫战勇气也，再而衰，三而竭，国藩于此数语，常常体念。大约用兵无他妙巧，常存有余不尽之气而已。孙仲谋[(7)]之攻合肥，受创于张辽[(8)]；诸葛武侯[(9)]之攻陈仓，受创于郝昭[(10)]，皆初气过锐，渐就衰竭之故。惟荀罃[(11)]之破拔偪，气已竭而复振；





陆抗之拔西陵，预料城之不能遽下，而蓄养锐气，先备外援，以待内之自毙。此善于用气者也。

【注释】

（1）八股：明清科举制度的考试文体，段落有严格规定，每篇由破题、承题、起讲、入手、起股、中股、后股、束股等组成。从起股到束股的四个部分，其中有两股相互排比，共为八股。内容空泛，形式死板。

（2）揣摩：反覆琢磨、思考。

（3）乏：困乏。

（4）非特：不但、不仅。

（5）进：进军。

（6）悍鸷：剽悍锐利，快疾，如迅雷不及掩耳。

（7）孙仲谋：即三国时期吴王孙权。

（8）张辽：三国时曹操手下大将。

（9）诸葛武侯：诸葛亮，三国时蜀国丞相。

（10）郝昭：三国时期魏国的将领。

（11）荀罃：春秋时期晋国著名将领。其部下荀偃等率军攻打逼阳，久攻不克，请求班师。荀偃下同意，并限令他们七日之内攻下逼阳，不然按军法论处。于是荀偃等将领身先士卒，冒着矢石率军攻城，最终克之。

【译文】

凡用兵打仗，历来就有主军和客军，战术则有奇正之分。对此，人们虽然能够谈论它，却不一定能够真正明白其中的道理。守城的军队是主，攻城的军队是客；驻守营垒的军队是主，进攻营垒的军队是客；两军中途相遇，先到作战阵地的军队是主，后到的军队是客；两军对垒，先呐喊放枪的军队为客军，后呐喊放枪的军队为主军；两人持矛相斗，先动手刺对方的人是客，后动手格开对方



的矛再刺中对方的人是主。中间列阵迎敌的军队叫正兵，从左右两侧进攻的军队叫奇兵；屯宿重兵、坚扎军营与敌人相持的军队为正兵，分出机动部队，飘忽不定，伺机狙击敌人的叫奇兵；目标清楚，自己有所凭借抵御敌人的叫做正兵，多布疑兵，让敌人无法弄清底细的叫做奇兵；旌旗鲜明，使敌人不敢侵犯的叫做正兵，羸马疲卒、偃旗息鼓，其实强大却故意显露弱势的叫做奇兵；树起大旗、擂响战鼓，屹然立于阵前不动的叫做正兵，佯装败退、设下伏兵，引诱敌人中计的叫做奇兵。忽为主军，忽又为客军，这些变化都能一一加以区别，那么对于用兵之道就掌握大半了。

练兵就像八股专家一样应反覆琢磨，只要烂熟百篇文章，那么结构、立意，常有熟路可循，具体操作时也会左右逢源。凡是读书太多，实际上无心得的人，肯定是不能作文的人。用兵也应该有简练的军营，有纯熟的将领，阵法不可贪多却无实际之用途。

这种时候自己处理自己的事务都还毫无把握，立刻追求成效，就会志气浮动而困乏，你心中不可不明白这一点。进兵必须自己作主，不可因别人的言论而受到牵制。不但进兵这样，连平常开仗也不能受人牵制。应战时，别的军营即使不愿出战，我的军营一定要接战；不应战时，即使其他军营催促，我营也应暂且坚持不进兵。如果彼此都是互相应付出兵，把用兵看成写应酬文章，那就无法出奇制胜了。

打仗要不慌不忙，先要保证安全，然后再寻求变化。不露声色地去办事，既要精确，又要快捷。

带兵的人，要以勤俭来养廉洁，必须正直，能忍耐。

军队是不得已时才动用的。心里要常常想着不敢先动：必须敌人先打第一下，我才打第二下。

打仗时，必须做到半动半静：动时如流动的水，静时如肃穆的山。

打仗时不能没有剽悍锐利的气概，但由此容易产生骄气；不能没有安详的气度，但懒惰也随之产生。必须保存上述两种气的好处



而没有其害处，即使是有操守的君子，也很难做得恰到好处，更何况是普通的士兵呢？

打持久战最忌讳的就是“势穷力竭”。力，是指将士的精力；势，则是指大局、大计划、粮饷的补充，以及人才的后继。敌人靠坚忍之气拼死抵抗，我军也只有靠坚忍之气来战胜敌人。只有充分休养士兵，相对而动，不必急于求胜，白白消耗精锐，等到时机成熟，就能轻易地获得胜利。

打仗靠的是勇气，一鼓作气，再而衰，三而竭，对这几句话，我经常细细体会。大约用兵并没有什么其他的奥秘，只不过是保存那用之不竭的勇气而已。孙权攻打合肥时，受挫于魏将张辽；诸葛亮打陈仓时，受创于魏将郝昭。这是由于起初气势太盛，后来慢慢衰竭造成的。只有荀罃攻克翟阳时，原本竭尽的士气又再次振作；陆抗攻打西陵时，便料到一时难以攻破城池，因而养精蓄锐，先安排好外援，等待城中敌人力竭自亡。这都是善于利用士气的人啊。

【心得】

本章曾国藩专门讲兵法。用兵打仗占了曾国藩事业的大部分，战争的胜负又决定着统帅的荣辱沉浮，所以它是曾国藩军事谋略中最重要的一部分。曾国藩在此讲到行军打仗的几个重点：主客、奇正、迟速。主客就是论述敌我双方以谁为主；奇正就是探讨打仗时该出奇兵还是正面对阵；迟速就是言及战争应速战速决还是采取持久战。

关于此，孙武说：“凡战者，以正合，以奇胜。”“奇”与“正”古今解释很多，按孙子各家注解：“正者与敌合战之谓正，即以正规之法，整然实施。‘奇’者出敌不意之谓奇，出敌意料而不失敌败亡之机。‘正兵’是以正规的战法，硬打硬拼；‘奇兵’是出敌不意，攻其无备，使敌措手不及。”宋张预说：“奇正之说，诸家不同：尉缭子曰，‘正兵贵先，奇兵贵后。’曹公元：‘先出合战为正，后出为奇。’”梅尧臣说：“动为奇，静为正。”李荃说：





“当敌为正，傍出为奇。”何氏说：“若兵以义举者，正也；临敌合变者，奇也。”王皙注曰：“奇正者，用兵之关键，制胜之枢机也。临敌运变，循环不穷，穷则败也。”唐李靖说：“凡兵以前向为正，后却为奇。”比较完善的论述，是唐太宗语：“以奇为正者，敌意其奇，则吾正击之。以正为奇者，敌意其正，则吾奇击之。”

正兵合战，出奇制胜，二者相映生辉。表现在进攻一方，或为正面钳制，侧后迂回；或为两翼配合，中间突破；或声于东而击于西；或未形于此而主攻于彼等等。表现在防御一方，或正面抗击而于敌后“抽薪”，或阻其多路而围歼一路等。

在作战目的上，“以正合”服务于“以奇胜”。就手段而言，明于“正”而暗于“奇”，二者是“伐谋”与“伐兵”的结合。

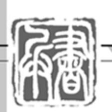
第二次世界大战中，德军主攻部队之所以能隐蔽地绕道阿登山脉，顺利地向法国“闪击”，就因为配置在“马其诺防线”正面的德国“C”集团军群（17个师）迷茫了法军统帅部的视线，钳制了法军的主力，倘若没有这个“以正合”，法军统帅部有可能会对德军的主突方向重新作出判断。同样，在我国战争史上，韩信“暗渡陈仓”，出敌不意平定三秦，也是因为有“明修栈道”迷惑了敌人。可见，要想找到出奇制胜的奥妙，就应该首先学会“以正合”。

“以正合”多属于佯攻阳动之举。而用佯，重在能“取信于敌”。不能使敌人相信假招数，就难以隐蔽自己的真动作。凡属假戏真唱，一定要唱得合乎情理，合乎逻辑。当一支军队处于全线进攻时，敌人不会相信它某一部分正在退却的假情报；西方军队的空中突击师可以制造实施垂直包围的假象，而敌手则不会相信我步兵师会对其有垂直包围的可能，如果我佯攻阳动的战术违背自己的习惯和战场上的客观实际，那么，敌人就会在情况判断上打问号。相反，若能顺从敌人对我的成见去示形用佯，敌人则可能确信无疑。还应看到，敌人总是要不断地从上当中引出鉴戒。老一套的欺骗样式很快会被识破，墨守成规不可能达到欺骗敌人的目的。

关于主客，曾国藩认为，守城者为主，攻城者为客。即守者为







主，攻者为客。这主客之间并无上下之分，但必须是该主时主，该客时客。然而，我们从项羽的垓下之战中却看到了主客之间丰富多彩的变化。

汉高祖四年（公元前203年）八月，楚汉双方达成了鸿沟协定，平分天下，双方罢兵。项羽按照和约的规定，释放刘邦的父亲和妻子吕雉，并撤军东走。

楚军撤走后，刘邦也准备下令撤军西退。这时张良、陈平向刘邦建议道："现在汉已占领了天下的大半，诸侯皆已归附。楚军已疲惫不堪、粮食断绝，这正是灭亡楚军的时机，若不抓紧机会消灭楚军，就是养虎遗患。"刘邦采纳了张良、陈平的建议，停止撤军西退，乘项羽东走的机会，撕毁双方共同商定的和约，转而率军紧紧追击项羽军，遂爆发了垓下（今安徽灵壁东）之战。

汉高祖五年十月下旬，固陵之战后，楚汉双方仍主客对峙于淮阳地区。此时，韩信军已率军南下，以一部分兵力引诱楚军出击，双方战于九里山一带。西楚军陷入韩信军的伏击中。韩信军之骑兵部队乘机向彭城进攻，一举将彭城击破，汉军接着一一攻克了今江苏北部、安徽北部、河南东部等广大地区，兵锋直趋项羽军之侧背。

项羽军兵败，再失彭城，今苏北、皖北、豫东等广大地区被汉军占领之后，无法稳住局势，只得变主为客率领军政官吏，携大量贵重的物资，向东南方向撤退。此时，项羽军更加陷入危机之中。11月，项羽率领近10万军队向垓下地区败走。到达垓下后，项羽与大将季布、钟离昧等都认为垓下地区地形险要，可以防守，于是决定转客为主，构筑营垒，进行防御，整顿部队，恢复军力，准备与汉军在垓下地区决战。此时，项羽军的大致态势是：季布军在垓下以西以南地区；钟离昧在垓下以东以北地区；项羽自率主力于垓下周围地区。

韩信军取得九里山大捷、进占彭城后，得知项羽奉军向彭城东南方向撤走，于是挥军继续向东南方追击项羽军。这时，楚之大司





马周殷叛楚，奉兵进占楚之六地，接着统率九江兵与将军刘贾向北攻占城父。至此，汉军、齐军、九江军及彭越的梁军等四路大军会师于垓下，对项羽军进行重重包围。当时汉军及各诸侯军的关系位置大致为：齐王韩信统率的齐军驻于垓下的东北部地区；九江王英布指挥的九江兵驻扎在垓下的西南地区：梁王彭越指挥的梁军则驻扎在垓下的北部地区。

汉方各路大军在完成对项羽军的包围后，便加紧准备与项羽的最后决战，以求彻底歼灭项羽军。韩信为向垓下进攻，做了如下部署：将领孔熙军为左路，将军陈贺为右路，韩信自率主力在中路主攻。汉军在韩信统率下，分路向垓下楚军进攻。楚军在项羽率领下，以主待客，奋勇力战，多次击退汉军的攻势，但由于项羽兵力已经有限，无力出击汉军，更难以迫使汉军撤退，终于在汉军多面夹攻之下，退入营垒坚守，主客对峙。韩信军遂以各路大军，把项羽军重重包围。双方交战，为尽快将楚军击败，张良建议刘邦采取以瓦解楚军斗志为主的“攻心战”，以楚方归顺人员和汉军中善歌唱者，每夜高唱楚歌。

项羽兵困垓下，兵少食乏，处境更加险恶。前线坚守营垒的部队，每日黄昏战斗停顿时，就会听到楚歌。士卒听到楚国歌声，看到目前的处境，已大大地影响战斗意志。早已被汉军收买的项王叔父项伯，力劝项羽夜间巡视军营，使项羽听到四周的楚歌声，瓦解项羽的斗志。果然，项羽在听到这些歌声后，十分吃惊。他说：“难道汉军已把楚国的地方全部拿下了吗？为何他们会有这么多楚人呢？”项羽面对这种局面甚为忧虑，半夜里在营帐中饮酒解愁。

项羽有一位妃子虞姬，备受宠爱，时常跟随在项王身边。项羽还有一匹黑色的宝马，名叫骓，是他最得力的战马。项羽边饮酒边悲凉地唱道：“力大能够拔山啊，气壮盖过了全世，不料时势不利啊，连乌骓马也不济！骏马不济了啊！那可叫我怎么办？虞姬啊！虞姬！怎么能对得起你！”项羽接连唱了几遍，虞姬也应和着一同唱。根据《史记正义》引《楚汉春秋》记载，虞姬当时也唱道：







"汉兵已随地，四方楚歌声。大王意气尽，贱妾何聊生?"唱罢，即自刎而死；项羽泪水涌，左右的人也都泪流不止，以致互相不能抬头相看，气氛甚为悲壮。

虞姬已死，项羽悲痛上马出营，反主为客，率领部下800精锐骑兵乘夜突围而去，次日天明，汉军才得知项羽已经突围，韩信急令灌婴率领5000骑兵追去。由于项羽突围之先头骑兵疾驰而行，后续骑兵未能全部跟上，待项羽渡过淮水之后，仅跟上来百余骑兵，项羽行至阴陵，迷失了方向，便向一个老农夫问路，老农夫骗项羽向左走。项羽于是向左急奔。但走不多远，即陷入大水之中，行避艰难，很快被灌婴的骑兵追上。项羽又引兵向东突进，至东城（今安徽定远东南50里）地区后，仅剩下28名骑士，而汉军追兵竟有数千骑。项羽此时自料不能逃脱，便对跟随他的骑士说："我从起兵到现在已经8年。亲身经历过许多战斗，真是战无不胜，攻无不克，从未打过败仗，因此，做了天下的霸王。不料今天被围困在这里，这是天要亡我，并不是我在战争中的错误啊!"项羽接着又强调：今天要决一死战，必须做到三战三胜；溃围（击溃敌人，突出重围）、斩将（杀敌将领）、刈旗（砍倒敌人的旗帜）。

项羽说完，将28名骑兵分作四队，以客为主，分成四个方向，汉军骑兵虽然包围了数层，但项羽毫无惧色。项羽说："吾为公取彼一将。"于是他命令骑兵坚决向敌冲杀，到达山下后，在山东分三处集合。项羽吩咐完毕后，即呼喊冲杀而下，将汉军打得人仰马翻，四处溃散，并斩杀汉军骑将上千。项羽军达山东三处集合后，汉军再分三队将项羽军团团围住，项羽又率兵冲杀，斩杀汉将一人，杀死汉军百余人。项羽又集中兵马，结果发现仅亡两骑。项羽得胜，乘汉军混乱之际，冲出一条血路，向南疾走，准备渡过乌江。项羽到达乌江，乌江亭长撑船靠岸，等待项王上船，亭长对项王说："江东地方虽然不大，但方圆也有千里，有民众数十万，足够建立霸业。请大王急速渡江，这一带只有我有船，汉军到后将无船渡江。"



项羽笑着对乌江亭长说："上天要灭亡我，我不能渡江了。当初带领江东8000子弟兵渡江西征，现在没有一人生还，纵然是江东父兄谅解我，继续拥我为王，我有什么颜面见这些父老？即令是他们不谴责我，我也羞愧难当。我知道你是忠良之人，我骑的这匹马只有五岁，所向无敌，一日可行千里，我不忍心杀它，就送给你吧。"项羽把自己的乌骓马送给乌江亭长后，命令所有骑士下马步行，反主为客，以短兵器与汉军骑搏斗。项羽一人即杀死汉军将士数百人，自己受伤十多处。

项羽在冲杀间看见汉军中的吕马童，便指着吕马童高声说："你岂不是我的老部下吗？"吕马童看见项王后，对汉将王翳说："此项王也。"项羽对王翳说："我知道汉军要出千金得我的头，还要封万户侯，为使你得功赏，请把我的头拿去吧。"项羽说罢，便自刎而死。

关于战争中的奇正变化，正可谓"不竭如江"，因为每一场战争都可以有不同的打法。然而，在战争中最引人入胜的还要算用奇兵，如唐朝初年，国力尚弱，百废待兴，北方游牧民族突厥，经常发兵攻扰内地。公元626年，唐太宗李世民刚登基继位，突厥须利可汗想给唐太宗一个下马威，亲率40万大军攻入唐境，大军进逼至唐朝国都长安城北的渭水桥边。唐太宗大惊，忙派人召见大将军李靖询问退敌良策。此时，唐朝各地勤王兵马尚未到达，长安城内能充军打仗的人不过数万，形势非常危险。须利可汗派精兵一天向唐军讨战数十次，气焰十分嚣张。唐太宗对须利可汗的狂妄十分愤怒，想亲自出城应战。李靖却向唐太宗建议送珍奇宝物给突厥，请求议和，待突厥兵返回途中，唐朝出奇兵设伏拦截。唐太宗听从李靖的建议，将库里的宝物全都送给须利可汗，双方议和。须利可汗趾高气扬地满载着宝物撤军，不料中途却突然遭到唐军的袭击，归路被切断，突厥兵无心恋战，大溃而逃，唐军俘获战马数万匹，珍奇宝物又回到了唐太宗手中。

宋朝大将韩世忠一人俘敌万人的事例则可谓把"奇"术用到绝






妙。宋朝大将韩世忠智勇双全。当时张师正部溃败，宣抚副使李弥将他斩首。李复见状，鼓动士兵叛乱。淄州（今山东淄川）、青州（今山东青州市）归附李复的人共有几万，山东又出现动荡不安的局面。李弥写信命韩世忠率部前去追击李复。追到淄河，韩世忠军队不足千人，分成四队，命部队在归路撒满铁蒺藜堵塞退路并下令："前进就能取胜，后退只有死路一条，有敢逃者格杀勿论。"于是士兵与敌人死力拼战，大败李复军，并将李复斩首。韩世忠乘胜追击，至宿迁县（今江苏宿迁县），叛贼还有万人。正当叛军饮酒作乐时，韩世忠单骑至叛军营前，大喊："我们大军已到，赶快缴械投降，我能保全你们的性命。"叛军吓得连连求恕告饶，且跑向韩世忠献上牛肉好酒。韩世忠下马，把酒肉吃完，众叛军都投降归顺。到天亮时，看到大军尚未到来，才知中了韩世忠的计。

然而，并不是任何战争都需要用奇，有时用正往往能取得更好的效果。如宋真宗时，契丹兵进犯澶渊城，边境告急。大宋朝廷惊慌失措。重臣寇准却非常镇静，力主宋真宗亲临前线，以高昂士气，振奋军威，这样敌人必闻风而逃，这正是取威决胜之道。果不出寇准所料，宋兵得知皇帝御驾亲征，高呼万岁，军心大振。寇准指挥果断，号令严明，不久便打了大胜仗，契丹伤亡惨重，引兵退去。寇准坐镇指挥时，常饮酒下棋。宋真宗得知后，高兴地说："寇准如此从容镇定，我还有何值得忧虑的?"

至于战争中是采取速战速决还是持久战，则要根据具体的条件决定。曾国藩认为，两军对阵，有如弈棋，既要自救，又要破敌，所以他的方针是着着稳慎，步步为营。





附录　曾国藩与《曾国藩兵书》

一　曾国藩之军事功劳

咸丰二年（1852年）十一月，太平军自湖南北出，攻克汉阳。咸丰三年（1853年）曾国藩建立地方团练，称为湘军，分陆军、水师两种，士兵则招募湘乡一带农民为主，薪俸为一般绿营的三倍左右，全军只服从曾国藩一人。咸丰四年（1854年），总计有陆军13营6500百人，水师10营500人，会集湘潭，誓师出征。初战在岳州、靖港败于太平军，接连吃败战，曾国藩几跳水自尽，在上书时，只能以“屡败屡战”自嘲。后重整军实，复占岳州、武昌，太平军势力退出湖南。咸丰八年（1858年5月），攻占九江，气势很盛；咸丰十年（1860年），曾国荃包围安庆，以“扎硬寨，打死仗”闻名。同治三年（1864年），湘军攻破天京（南京）。

太平军抵抗湘军，让湘军吃足苦头，南京城破时，曾国藩说：“今粤匪之变，蹂躏竟及十六省，沦陷至六百余城之多，而其中凶酋悍党，如李开方守冯官屯、林启容守九江、叶芸来守安庆，皆坚忍不屈。此次金陵城破，十万余贼无一降者，至聚众自焚而不悔，实为古今罕见之剧寇”。曾国藩入南京后，搞三光政策，“……分段搜杀，3日之间毙贼共10余万人，秦淮长河，尸首如麻，……3日夜火光不息。”其实10余万人大多是老百姓，南京文士李圭道：“至官军一面，则溃败后之虏掠，或战胜后之焚杀，尤耳不忍闻，目不忍睹，其惨毒实较“贼”又有过之无不及，余不欲言，余亦不敢言也。”（李圭：《思痛记》），曾国藩的幕僚赵烈文在《能静居日记》有详细记载南京城破：“……沿街死尸十之九皆老者。其幼孩未满二三岁者亦斫戮以为戏，匍匐道上。妇女四十岁以下者一人俱无，老者无不负伤，或十余刀，数十刀……”。曾国荃杀人如麻，纵兵焚城，“雪帅”彭玉麟见状不满，先后二次（1861年安庆之围与1864年金陵之围）致函曾国藩，要求大义灭亲。曾国荃于南京抢得大量财物，曾国藩对朝廷奏称“伪宫贼馆，一炬成灰，并无所谓赋库者，然克复老巢而全无货物，实出微臣意计之外，亦为从来罕见之事”。曾国藩处死李秀成，是为杀人灭口。





二　曾国藩之文学成就

曾国藩继承桐城派方苞、姚鼐而自立风格，创立晚清古文的“湘乡派”，他论古文，讲求声调铿锵，以包蕴不尽为能事；所为古文，深宏骏迈，能运以汉赋气象，故有一种雄奇瑰玮的意境，能一振桐城派枯淡之弊，为后世所称。

曾氏宗法桐城，但有所变化、发展，又选编了一部《经史百家杂钞》以作为文的典范，非桐城所可囿，世称为湘乡派。清末及民初严复、林纾，以至谭嗣同、梁启超等均受他文风影响。著有《曾文正公全集》,《为学之道》。

曾国藩文学思想主要表现在卫道论，即功利的文学思想。理学是封建社会后期的儒学，它将封建道德“理”视为世界的最高本原，为维护封建生产关系和巩固中央集权，封建登极制度奠定了理论基础，自宋代以后它一直成为社会统治地位的思想。

清代则更为最高统治者所尊奉，并成为广大封建知识分子的进身之阶。尤其是当时清王朝遭到双重夹击，一是外国资本主义势力入侵，一是太平天国农民起义，儒学受到极大的冲击，官僚士大夫阶层感到要挽救严重的社会危机、政治危机，便要提倡明道。

明道就是用伦理道德来激励士大夫的气节，维护封建秩序，压制农民起义，同时，用伦理道德来整顿吏治，刷新吏治，革除封建官僚制度的种种弊端。理学讲内圣外王，内圣就是个人道德修养，外王就是用好的道德来治理政事。政治腐败、士林无耻的颓风需要以提倡理学来纠正。

在这种社会条件下曾国藩自然要受到理学的影响。考入翰林院以后，除应付朝廷的各种考试外，更是致力于理学，并追随理学大师唐鉴学习程朱理学，曾国藩从之“讲求为学之方”。曾国藩“遂以朱子之学为日课，始肆力于宋学矣”从而进一步强化了理学信仰，开始了初步的身心修养的系统训练。





曾国藩生平以理学信徒自居，宣称“一宗宋儒”。他将作学问的“义理”“考证”“文章”三者中“义理”放在中心地位，在他看来，“义理”是体，是根本，所以义理的熏蒸和陶冶，强化了曾国藩的理学信仰，奠定了他的思想基础，成了一个服膺理学的忠实信徒。

曾国藩是以理学为宗，然而他并不如唐鉴那样，只知脱离现实，闭门思过，他能从刚刚兴起的经世致用之学中汲取营养，注重对现实问题的考察与研究。他强调“道”对“文”的决定作用，而且进而说明“道统”与“文统”的一致性。他的文以载道的观点乃得之于桐城派的衣钵真传，但是在道与文的关系上，在对道的强调和对道统的维护上，他较桐城派的前辈实有过之，这主要体现在强调“卫道”与“立言”的结合，以文学作为捍卫封建礼治的武器。

他从维护地主阶级的思想体系和强化封建统治的角度来认识文学的本质及其社会作用。这是为什么呢?

就思想渊源来论，曾国藩出师于唐鉴、倭仁一类理学家门下，就时代而论，当时地主阶级的思想体系，尤其是程朱理学正遭逢前所未有的危机，不仅地主阶级内部的异端思想层出不穷，更可怕的是千百万手持刀枪的革命农民对封建统治及其整个思想体系在进行武力的批判了。

因此曾国藩理学成为维护地主阶级思想体系的工具，其矛头主要针对起义农民，力图用思想上的反抗来配合其反起义的屠杀，最终达到强化封建统治的目的。以“义理”为根本突出的强调文学为阶级统治服务，这就是曾国藩提出的“明体达用”的文学观。

曾国藩攻读理学，而对桐城派古文仍感兴趣，作为清代文坛正宗的桐城派，是在政治思想上依附于封建地主阶级的散文流派。它“标榜学行继程朱之后，文章介于欧韩之间”，将“义理，考据，辞章”三者合一，以清真雅正之文载孔孟、程朱之道，使文学成为倡导封建理学，点缀“休明盛世”的工具，桐城派载道的功利要求，是曾国藩论文的出发点，曾国藩自称“粗解文字，由姚先生启之”。说明他是以桐城派人自许的，他的文以载道的观点乃得之于桐城派，曾国藩的姻亲郭崇焘为曾国藩写墓志铭中说：曾氏“穷极程朱性道之蕴，博考





名物，熟读经史，以为经世宰物，纲维万事无它，礼而已矣。浇风可使之纯，敝俗可使之兴。而其精微具存于古圣人之文章，故其为学，因文以证道。常言：载道者身，而致远者文。天地万物之大，典章制度之繁，唯文能达而传之焉”。这段话道出了曾国藩以宣扬，倡导程朱理学为功利的文学思想的重要特点。

曾国藩是以身处乱世的疆吏重臣，他的时代面临着太平天国为代表的农民阶级与封建地主阶级的政治大搏斗与思想大搏斗。

在农民革命的暴风雨中，封建统治阶级遭到极为沉重的打击，程朱理学遭到前所未有的猛烈批判。这种形势下，纠其同党，以物质和精神各种手段维护清王朝的统治，他十分重视文章的政治功用，大肆发扬儒家“立德”，“立言”，“立功”的三不朽思想，表明了作为理学家与地主阶级政治家的曾国藩对文学功利的高度重视。

古代文人都是将读书和学符合统治阶级口味的东西来取得荣华富贵，利禄功名。

因为曾国藩祖上没有什么功名，祖父、父亲希望后代有个做官的，以荣宗耀祖。可到他父亲这一辈才出了一个秀才，所以他们家族在乡里面前自感低人一等，因此他的祖父对他们家教甚严，在很小的时候就将诸如“万物皆下品，唯有读书高”、“考取功名光宗耀祖”等思想在曾国藩的脑中打下深深的烙印。后来他参加朝试，在题为《顺性命之理论》的这篇文章中对“理”“命”“性”等概念作了唯心主义的阐释，以迎合道光帝的胃口，表现他对程朱理学的真诚信仰，因此他被道光帝亲自从一等第三名拔擢为第二名。这件事也更加体现出曾国藩文学思想的功利性。他的这一观点在《致刘孟容书》中作了纲领性的阐述：“古之知道者未有不明中文字者也。能文而不知道者未有矣，乌有知道而不明中文乎？……道之散列于万事万物者，亦略尽于文字中。所贵乎圣人者，谓其立行于万事万物相交错而曲当乎道，其文字可以教后世也。吾儒所赖以学圣贤者，亦借此文字以考古圣人之行，以究求用心所在。……苟如道有所见，不物见之，必实体行之，不特身行之，必求以文字传后世。”其功利性的思想在这段文字中可见一斑。





曾国藩文学具有不可掩盖的艺术性。在曾国藩的文学思想中也包含着对文学的某些艺术规律的认识，这是他文学理论中最有价值的部分。

首先，他论“文”讲“气”“体”，能够大处着眼，力图从总体上把握文学的艺术特征。他在《杂著》卷二《文》这篇文章中写到：“为文者，或无所专注，无所归宿，漫衍而不知所裁，原不能举其体，则谓之不成文。故虽长篇巨制，其精神意趣之所在，必有所谓鼻端之一笔者，譬若水之有干流，山之有主峰，画龙者之有睛。物不能两大，人不能两首，文之主意亦不能两重，专重一处，而四体偏匀，乃始成章矣。”

曾国藩在这段话中，提出了文章的“体、气”说，但重点讲的是怎样才能有“体”，他认为无论是长篇巨制，还是短章小品，艺术上必须是完美的有机体，好比画一个人，大而四肢全体，小而衣褶面纹，都要贯注着勃勃生气。这般艺术效果的获得，最主要的是要有明确的主题思想统帅全篇，如水有干流，山有主峰，画龙有睛，使各个部分的精神意趣皆有所归，这样的文章才算有“体”，才算“成章”。至于“气”，曾国藩论述中大体上具有互相联系的两个意思：一是指气势，二是指气质。他说：“为文全在气盛，欲气盛，全在段落清，字段分束之际，似断不断，似咽非咽，似吞非吞，似吐非吐。古人无限妙境，难于领取；字段张起之际，似承非承，似提非提，似突非突，似纾非纾，古人无限妙用，亦难领取。”他讲了分段既要明晰，过渡又要巧妙，全篇需有严谨的逻辑性，这就是启发人去掌握文章写作的规律，而不是教人以个别开合照应的技巧。总之，曾国藩这样讲文气，既不质实，也不玄虚，立论很高而又有门径可循，其理论价值与实践意义，都超过了前人。

其次，曾国藩的文学思想还讲“情、理”关系，“情、文”关系。在“情、理”关系上，他重视自然天成之文，他说：“后人本不能文，强取古人所造而摹拟之，于是有合有离，而法不法名焉。若其不俟摹拟，人心各具自然之文，约是二端：曰情，曰理，二者人人所固有。就吾所知之理，而笔诸书，而传诸世；称吾爱恶悲愉之情，而缀辞以





达之，若剖肺肝而陈简策；斯皆自然之文。”曾国藩不讲文法，而论“情、理”，其直接根源高屋建瓴，掌握了文章发展的根本，用来分析文章发展的历史，自然就顺理成章了，也就解决了长期以来的文章的抒情和明理之争。

“情”与“理”的关系上，曾国藩将其分为两部分：

一是“情生文”指文章产生与作者的感情，他认为“凡作文诗，有情极真挚，不得不一倾吐之时”这就是古人所说的“情动于中而行于言”，“情动而词发”的意思。

二是“文生情”，指文章能调动读者的感情，具有以情感人的效果，即“见文者披文以入情”的意思。在这里，曾国藩将创作和欣赏结合在一起，对“情”，“文”二者关系说得较为透彻，表现出较高的艺术眼光。

作为封建末代王朝的忠实维护者，曾国藩的文学思想是2000多年来中国封建文化的沉积，又是鸦片战争后中国近代社会的特定产物，在它的上面有着近代文明折射的投影。

曾国藩文学思想的核心是封建礼治，围绕这一点，他不遗余力地吸收历史上各家的学说。博采众长，并突破传统的束缚，构筑起他庞杂的思想体系，表现出非凡的识见、才具和魄力。成为名副其实的近代封建地主阶级文化的集大成者。



三　曾国藩之思想学术

曾国藩作为近代著名的政治家，对“乾嘉盛世”后清王朝的腐败衰落，洞若观火，他说：“国贫不足患，惟民心涣散，则为患甚大。”对于“士大夫习于忧容苟安”，“实为一种不白不黑、不痛不痒之风”，“痛恨次骨”。他认为，“吏治之坏，由于群幕，求吏才以剔幕弊，诚为探源之论”。

基于此，曾国藩提出，“行政之要，首在得人”，危急之时需用德器兼备之人，要倡廉正之风，行礼治之仁政，反对暴政、扰民，对于那些贪赃枉法、渔民肥己的官吏，一定要予以严惩。

至于关系国运民生的财政经济，曾国藩认为，理财之道，全在酌盈剂虚，脚踏实地，洁己奉公，“渐求整顿，不在于求取速效”。

曾国藩将农业提到国家经济中基础性的战略地位，他认为，“民生以穑事为先，国计以丰年为瑞”。他要求“今日之州县，以重农为第一要务”。

受两次鸦片战争的冲击，曾国藩对中西邦交有自己的看法，一方面他十分痛恨西方人侵略中国，认为卧榻之旁，岂容他人鼾睡，并反对借师助剿，以借助外国为深愧；另一方面又不盲目排外，主张向西方学习其先进的科学技术，如他说过购买外洋器物……访募覃思之士，智巧之匠，始而演习，继而试造，……可以剿发捻，可以勤远略。

《治学论道之经》

曾国藩是清末著名的理学大师，学术造诣极深。他说：“盖真能读书者，良亦贵乎强有力也”，要有“旧雨三年精化碧，孤灯五夜眼常青”的精神。写字或阳刚之美，“着力而取险劲之势”；或阴柔之美，“着力而得自然之味”。文章写作，需在气势上下功夫，“气能挟理以行，而后虽言理而不灰”。要注意详略得当，详人所略，略人所详，而“知位置者先后，翦裁之繁简”，又“为文家第一要也”。为文



贵在自辟蹊径，“文章之道，以气象光明后伟为最难而可贵”。“清韵不匮，声调铿锵，乃文章第一妙境”。

《持家教子之术》

著名历史学家钟书河先生说过，曾国藩教子成功是一个事实。无法抹杀，也无须抹杀。曾国藩认为持家教子主要应注意以下十事：

一、勤理家事，严明家规。

二、尽孝悌，除骄逸。

三、“以习劳苦为第一要义”。

四、居家之道，不可有余财。

五、联姻“不必定富室名门”。

六、家事忌奢华，尚俭。

七、治家八字：考、宝、早、扫、书、疏、鱼、猪。

八、亲戚交往宜重情轻物。

九、不可厌倦家常琐事。

十、择良师以求教。

《疆场竞斗之计》

曾国藩以编练湘军起家，书生治国，镇压了中国历史上规模最大的农民起义——太平天国运动。其军事思想内涵极丰，确有过人之处。他认为，兵不在多而在于精，“兵少而国强”，“兵愈多，则力愈弱；饷愈多，则国愈贫”。主张军政分理，各负其责。他购买洋枪、洋炮、洋船，推进中国军队武器的近代化。

治军以严明军纪为先，同时着意培养“合气”，将士同心，他认为“将军有死之心，士卒无生之气”。选择有四点要求：“一曰知人善任，二曰善觇敌情，三曰临阵胆识，四曰营务整齐”。

曾国藩军事思想中最丰富并值得今人借鉴的是其战略战术。如“用兵动如脱兔，静如处女”，主客奇正之术，“扎硬寨，打死仗”，水师不可逆风进击，善择营地，“先自治，后制敌”，深沟高垒，地道攻城之术，水陆配合，以静制动，“先拔根本，后剪枝叶”等等。






《处世交友之道》

曾国藩对交友之道颇有见地，他认为交友贵雅量，要“推诚守正，委曲含宏，而无私意猜疑之弊”；“凡事不可占人半点便宜。不可轻取人财”；要集思广议，兼听而不失聪；“观人之法，以有操守而无官气、多条理而少大言为主”。

处世方面，曾国藩认为，“处此乱世，愈穷愈好”。身居高官，“总以钱少产薄为妙”。“居官以耐烦为第一要义”，“德以满而损，福以骄而减矣”。为人须在一“淡”字上着意，“不恃富贵功名及身家之顺逆，子姓之旺否悉由天定，即学问德行之成立与否，亦大半关乎天事，一概笑而忘之”。“功不必自己出，名不必自己成”，“功成身退，愈急愈好”。

曾国藩写有格言十二首，基本上概括了他的处世交友之道。

《修身养性之诀》

曾国藩总结了修身十二款：敬、静坐、早起、读书不二、读史、谨言、养气、保身、日知所亡、月无亡不能、作字、夜不出门。他认为古人修身有四端可效：“慎独则心泰，主敬则身强，求人则人悦，思诚则神钦”。

曾国藩不信医药，不信僧巫，不信地仙，守笃诚，戒机巧，抱道守真，不慕富贵，“人生有穷达，知命而无忧。”曾国藩认为：“养生之法约有五事：一曰眠食有恒，二曰惩贫，三曰节欲，四曰每夜临睡前洗脚，五曰每日两饭后各行三千步。”养生之道，“视”、“息”、“眠”、“食”四字最为要紧，养病须知调卫之道。



四　曾国藩课程十二条

主敬：整齐严肃，清明在躬，如日之升。

静坐：每日不拘何时，静坐四刻，正位凝命，如鼎之镇。

早起：黎明即起，醒后勿沾恋。

读书不二：一书未完，不看他书。

读史：念三史（指《史记》、《汉书》、《后汉书》），每日圈点十页，虽有事不间断。

谨言：刻刻留心，第一工夫。

养气：气藏丹田，无不可对人言之事。

保身：节劳、节欲、节饮食。

日知其所无：每日读书，记录心得语。有求深意是徇人。

月无忘其所能：每月作诗文数首，以验积理的多寡，养气之盛否。不可一昧耽着，最易溺心丧志。

作字：饭后写字半时。凡笔墨应酬，当作自己课程。凡事不待明日，取积愈难清。

夜不出门。旷功疲神，切戒切戒。





五　曾国藩之相术

第一　神　骨

【原文】

语云："脱谷为糠，其髓斯存"，神之渭也。"山骞不崩，唯百为镇"，骨之谓也。一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部。他家兼论形骸，文人先观神骨。开门见山，此为第一。

【译文】

俗话说："去掉稻谷的外壳，就是没有多大用途的谷糠，但稻谷的精华——米，仍然存在着，不会因外壳磨损而丢失。"这个精华，用在人身上，就是一个人的内在精神状态。俗话又说："山岳表面的泥土虽然经常脱落流失，但它却不会倒塌破碎，因为它的主体部分是硬如钢铁的岩石，不会被风吹雨打去。"这里所说的"镇石"，相当于一个人身上最坚硬的部分——骨骼。一个人的精神状态，主要集中在他的两只眼睛里；一个人的骨骼丰厚，主要集中在他的一张面孔上。像工人、农民、商人、军士等各类人员，既要看他们的内在精神状态，又要考察他们的体势情态。作为以文为主的读书人，主要看他们的精神状态和骨骼丰厚与否。精神和骨骼就像两扇大门，命运就像深藏于内的各种宝藏物品，察看人们的精神和骨骼，就相当于去打开两扇大门。门打开之后，自然可以发现里面的宝藏物品而测知人的气质了。两扇大门——精神和骨骼，是观人的第一要决。





【原文】

文人论神，有清浊之辨。清浊易辨，邪正难辨。欲辨邪正，先观动静；静若含珠，动若木发；静若无人，动若赴的，此为澄清到底。静若萤光，动若流水，尖巧而喜淫；静若半睡，动若鹿骇，别人而深思。一为败器，一为隐流，均之托迹于清，不可不辨。

【译文】

古之医家、文人、养生者在研究、观察人的“神”时，一般都把“神”分为清纯与昏浊两种类型。“神”的清纯与昏浊是比较容易区别的，但因为清纯又有奸邪与忠直之分，这奸邪与忠直则不容易分辨。要考察一个人是奸邪还是忠直，应先看他处于动静两种状态下的表现。眼睛处于静态之时，目光安详沉稳而又有光，真情深蕴，宛如两颗晶亮的明珠，含而不露；处于动态之时，眼中精光闪烁，敏锐犀利，就如春木抽出的新芽。双眼处于静态之时，目光清明沉稳，旁若无人。处于动态之时，目光暗藏杀机，锋芒外露，宛如瞄准目标，一发中的，待弦而发。以上两种神情，澄明清澈，属于纯正的神情。两眼处于静态的时候，目光有如萤火虫之光，微弱而闪烁不定；处于动态的时候，目光有如流动之水，虽然澄清却游移不定。以上两种目光，一是善于伪饰的神情，一是奸心内萌的神情。两眼处于静态的时候，目光似睡非睡，似醒非醒；处于动态的时候，目光总是像惊鹿一样惶惶不安。以上两种目光，一则是有智有能而不循正道的神情，一则是深谋图巧又怕别人窥见他的内心的神情。具有前两种神情者多是有瑕疵之辈，具有后两种神情者则是含而不发之人，都属于奸邪神情。可是它们却混杂在清纯的神情之中，这是观神时必须仔细加以辨别的。

【原文】

凡精神，抖擞处易见，断续处难见。断者出处断，续者闭处续。



道家所谓“收拾入门”之说，不了处看其脱略，做了处看其针线。小心者，从其不了处看之，疏节阔目，若不经意，所谓脱略也。大胆者，从其做了处看之，慎重周密，无有苟且，所谓针线也。二者实看向内处，稍移外便落情态矣，情态易见。

【译文】

一般来说，观察识别人的精神状态，那种只是在那里故作振作者，是比较容易识别的，而那种看起来似乎是在那里故作抖擞，又可能是真的精神振作，则就比较难于识别了。精神不足，即便它是故作振作并表现于外，但不足的特征是掩盖不了的。而精神有余，则是由于它是自然流露并蕴含于内。道家有所谓“收拾入门”之说，用于观“神”，要领是：尚未“收拾”，要着重看人的轻慢不拘，已经“收拾入门”，则要着重看人的精细周密。对于小心谨慎的人，要从尚未“收拾入门”的时候去看他，这样就可以发现，他愈是小心谨慎，他的举动就愈是不精细，欠周密，总好像漫不经心，这种精神状态，就是所谓的轻慢不拘；对于率直豪放的人，要从已经“收拾入门”的时候去看他，这样就可以发现，他愈是率直豪放，他的举动就愈是慎重周密，做什么都一丝不苟，这种精神状态，实际上都存在于内心世界，但是它们只要稍微向外一流露，立刻就会变为情态，而情态则是比较容易看到的。

【原文】

骨有九起：天庭骨隆起，枕骨强起，顶骨平起，佐串骨角起，太阳骨线起，眉骨伏犀起，鼻骨芽起，颧骨若不得而起，项骨平伏起。在头，以天庭骨、枕骨、太阳骨为主；在面，以眉骨、颧骨为主。五者备，柱石之器也；一则不穷；二则不贱；三则动履稍胜；四则贵矣。

【译文】

九贵骨各有各的姿势：天庭骨丰隆饱满；枕骨充实显露；顶骨平



正而突兀；佐串骨像角一样斜斜而上，直入发际；太阳骨直线上升；眉骨骨棱显而不露，隐隐约约像犀角平伏在那里；鼻骨状如芦笋竹芽，挺技而起；颧骨有力有势，又不陷不露；项骨平伏厚实，又约显约露。看头部的骨相，主要看天庭、枕骨、太阳骨这三处关键部位；看面部的骨相，则主要看眉骨、颧骨这两处关键部分。如果以上五种骨相完美无缺，此人一定是国家的栋梁之材；如果只具备其中的一种，此人便终生不会贫穷；如果能具备其中的两种，此人便终生不会卑贱；如果能具备其中的三种，此人只要有所作为，就会发达起来；如果能具备其中的四种，此人一定会显贵。

【原文】

骨有色，面以青为贵，“少年公卿半青面”是也。紫次之，白斯下矣。骨有质，头以联者为贵。碎次之。总之，头上无恶骨，面佳不如头佳。然大而缺天庭，终是贱品；圆而无串骨，半是孤僧；鼻骨犯眉，堂上不寿。颧骨与眼争，子嗣不立。此中贵贱，有毫厘千里之辨。

【译文】

骨有不同的颜色，面部颜色，则以青色最为高贵。俗话说的“少年公卿半青面”，就是这个意思。黄中透红的紫色比青色略次一等，面如枯骨着粉白色则是最下等的颜色。骨有一定的气势，头部骨骼以相互关联、气势贯通最为高贵，互不贯通、支离散乱则略次一等。总之，只要头上没有恶骨，就是面再好也不如头好。然而，如果头大而天庭骨却不丰隆，终是卑贱的品位；如果头圆而佐串骨却隐伏不见，多半要成为僧人；如果鼻骨冲犯两眉，父母必不长寿；如果颧骨紧贴眼尾而颧峰凌眼，必无子孙后代。这里的富贵与贫贱差别，有如毫厘之短与千里之长，是非常大的。





第二　刚　柔

【原文】

既识神骨，当辨刚柔。刚柔，则五行生克之数，名曰“先天种子”，不足用补，有余用泄。消息与命相通，此其较然易见者。

【译文】

已经鉴识神骨之后，应当进一步辨别刚柔。刚柔是五行生克的道理，道家叫做“先天种子”，不足的增补它，有余的消泄它，使之刚柔平衡，五行如谐，盈虚损益与人的命运相通，这是在对比中就能很容易发现的信息。

【原文】

五行有合法，木合火，水合木，此顺而合。顺者多富，即贵亦在浮沉之间。金与火仇，有时合火，推之水土者皆然，此逆而合者，其贵非常。然所谓逆合者，金形带火则然，火形带金，则三十死矣；水形带土则然，土形带水，则孤寡终老矣；木形带金则然，金形带木，则刀剑随身矣。此外牵合，俱是杂格，不入文人正论。

【译文】

五行之间具有相生相克相仇关系，这种关系称为“合”，而“合”又有顺合与逆合之分，如木生火、水生木，金生水，土生金，火生土，这辗转相生就是顺合。顺合之相中多会致富，但是却不会得贵，即便偶然得贵，也总是浮浮沉沉、升升降降，难于保持永久。金仇火，有时火与金又相辅相成，如金无火炼不成器的道理一样，类而推之，水与土等等之间的关系都是这样，这就是逆合，这种逆合之相非常高贵。然而在上述的逆合之相中，如果是金形人带有火形之相，便非常高贵，



相反，如果是火形人带有金形之相，那么年龄到了30岁就会死亡；如果是水形人带有土形之相，便会非常高贵，相反，如果是土形人带有水形之相，那么就会一辈子孤寡无依；如果是木形人带有金形之相，便会非常高贵，相反，如果是金形人带有木形之相，那么就会有刀剑之灾，杀身之祸。至于除此之外的那些牵强附会的说法，都是杂凑的模式，不能归入文人的正宗理论。





【原文】

五行为外刚柔，内刚柔，则喜怒、跳伏、深浅者是也。喜高怒重，过目辄忘，近“粗”。伏亦不伉，跳亦不扬，近“蠢”。初念甚浅，转念甚深，近“奸”。内奸者，功名可期。粗蠢各半者，胜人以寿。纯奸能豁达，其人终成。纯粗无周密，半途必弃。观人所忽，十有九八矣。

【译文】

前面所说的五行，是人的阳刚和阴柔之气的外在表现，即是所谓“外刚柔”。除了外刚柔之外，还有内刚柔。内刚柔指的是人的喜怒哀乐的感情、激动或平静的情绪和有时深、有时浅的心机或城府。遇到令人高兴的事清，乐不可支，遇到令人恼怒的事情，就怒不可遏，而且事情一过就忘得一干二净，这种人阳刚之气太盛，其气质接近于“粗鲁”。平静的时候没有一点张扬之气，激动的时候也昂扬不起来，这种人阴柔之气太盛，其气质接近于“愚蠢”。遇到事情，初一考虑，看起来想得似乎很肤浅，然而一转念，想得又非常深入和精细。这种人阳刚与阴柔并济，其气质接近于“奸诈”。凡属内藏奸诈的人外柔内刚，遇事能进能退，能屈能伸，日后必有一番功业和名声可以成就。既粗鲁又愚蠢的人，刚柔皆能支配其心，使他们乐天知命，因此其寿命往往超过常人。纯奸的人——即大奸大诈者，其心能反过来支配刚柔，遇事往往能以退为进，以顺迎逆，这种人最终会获得事业的成功。





那种外表举止粗鲁，内心气质也粗鲁的人，只是一味地刚，做起事来必定要半途而废。——以上这一点，也就是“内刚柔”，往往被忽视，而且一般人十有八九都犯这个毛病。

第三　容　貌

【原文】

容以七尺为期，貌合两仪而论。胸腹手足，实接五行；耳目口鼻，全通四气。相顾相称，则福生；如背如凑，则林林总总，不足论也。

【译文】

凡是观人形貌，观姿容以七尺躯体为限度，看面貌则以两只眼睛来评断。人的胸腹手足，对应都和五行——即金、木、水、火、土相互关系，都有它们的某种属性和特征；人的耳目口鼻，都和四气——即春、夏、秋、冬四时之气相互贯通，也具有它们的某种属性和特征。人体的各个部位，如果相互照应、匹配，彼此对称、协调，那么就会为人带来福分，而如果相互背离或彼此拥挤，使相貌显得乱七八糟支离破碎，其命运就不值一提了。

【原文】

容贵“整”，“整”非整齐之谓。短不豕蹲，长不茅立，肥不熊餐，瘦不鹊寒，所谓“整”也。背宜圆厚，腹宜突坦，手宜温软，曲若弯弓，足宜丰满，下宜藏蛋，所谓“整”也。五短多贵，两大不扬，负重高官，鼠行好利，此为定格。他如手长于身，身过于体，配以佳骨，定主封侯；罗纹满身，胸有秀骨，配以妙神，不拜相即鼎甲矣。

【译文】

人的姿容可贵之处就在于“整”，这个“整”并非整齐划一的意



思，而是要人整个身体的各个组成部分要均衡、匀称，使之构成一个有机的完美的整体，就身材而言，人的个子可以矮但不要矮得像一头蹲着的猪；个子也可以高，但绝不能像一棵孤单的茅草那样耸立着。从体形来看，体态可以胖，但又不能胖得像一头贪吃的熊一样的臃肿；体态瘦也不妨，但又不能瘦得如同一只寒鸦那样单薄。这些就是本节所说的“整”。再从身体各部位来看，背部要浑圆而厚实，腹部要突出而平坦，手要温润柔软，手掌则要弯曲如弓。脚背要丰厚饱满，脚心要空，空到能藏下鸡蛋则佳，这也是所谓的“整”。五短身体虽看似不甚了了，却大多地位高贵，两腿长得过分的长往往命运不佳。一个人走起路来如同背了重物，那么此人必定有高官之运，走路若像老鼠般步子细碎急促，两眼又左顾右盼且目光闪烁不定者，必是贪财好利之徒。这些都是固定格局，屡试不爽。还有其他的格局：如两手长于上身（最好超过膝盖），上身比下身长，再有着一副上佳之骨，那么一定会有公侯之封。再如皮肤细腻柔润，就好像绫罗布满全身。胸部骨骼又隐而不现，文秀别致，再有一副奇佳的神态的话，日后必然志向远大。

【原文】

貌有清、古、奇、秀之别，总之须看科名星与阴鸷纹为主。科名星，十三岁至三十九岁随时而见；阴鸷纹，十九岁至四十六岁随时而见。二者全，大物也；得一亦贵。科名星见于印堂眉彩，时隐时见，或为钢针，或为小丸，尝有光气，酒后及发怒时易见。阴鸷纹见于眼角，阴雨便见，如三叉样，假寐时最易见。得科名星者早荣，得阴鸷纹者迟发。二者全无，前程莫问。阴鸷纹见于喉间，又主生贵子；杂路不在此路。

【译文】

人的面貌之相有清秀、古朴、奇伟、秀致的分别。这四种相貌主



要以科名星和阴骘纹为主去辨别，科名星在 13 岁到 39 岁这段时间随时都可以看到，阴骘纹，在 19 岁到 46 岁这段时间也可随时看见。阴骘纹和科名星这两样都俱备的话，将来会成为人物，能够得到其中一样，也会富贵。科名星显现在印堂和眉彩之间，有时会出现，有时又隐藏不现，形状有时像钢针，有时如小球，是一种红光紫气。在喝酒之后和发怒时容易看见，阴骘纹出现在眼角之处，遇到阴天或下雨天便能看见，像三股叉的样子。在人快要睡着的时候最容易看见。有科名星者，少年时就会发达荣耀，有阴骘纹者，发迹的时间要晚一些。两者都没有的话，前程就别问了。另外，阴骘纹若现于咽喉部位，主人喜得贵子。若阴骘纹出现在其他部位，则不能这样断定，也就是不一定会得贵子。

【原文】

目者面之渊，不深则不清。鼻者面之山，不高则不灵。口阔而方禄千种，齿多而圆不家食。眼角入鬓，必掌刑名。顶见于面，终司钱谷：出贵征也。舌脱无官，橘皮不显。文人有伤左目，鹰鼻动便食人：此贱征也。

【译文】

人的眼睛如同面部的两方水潭，神气不深沉含蓄，面部就不会清朗明爽。鼻子如同支撑面部的山脉，鼻梁不挺拔，准头不丰圆，面部就不会现机灵聪慧之气。嘴巴宽阔又方正，主人有享千钟之福禄，牙齿细小而圆润，适合在外地发展事业。两眼秀长并插至鬓发处者，必掌司法大权，秃发谢顶而使头与面额相连，无限界，能掌财政大权。口吃者无官运。面部肌肤粗糙如桔子皮的人不会发达。文人若左眼有伤则文星陷落而无所作为。鼻子如鹰嘴的人，必定内心阴险狠毒，喜伤人，（后面）这些都是贫贱的征兆。



第四　情　态

【原文】

容貌者，骨之余，常佐骨之不足。情态者，神之余，常佐神之不足。久注观人精神，乍见观人情态。大家举止，羞涩亦佳；小儿行藏，跳叫愈失。大旨亦辨清浊，细处兼论取舍。

【译文】

一个人的容貌是其骨骼状态的余韵，常常能够弥补骨骼的缺陷。情态是精神的流韵，常常能够弥补精神的不足。久久注目，要着重看人的精神；乍一放眼，则要首先看人的情态。凡属大家——如高官显宦、硕儒高僧的举止动作，即使是羞涩之态，也不失为一种佳相；而凡属小儿举动，如市井小民的哭哭笑笑、又跳又叫，愈是矫揉造作，反而愈是显得幼稚粗俗。看人的情态，对于大处当然也要分辨清浊，而对细处则不但要分辨清浊，而且还要分辨主次方可做出取舍。

【原文】

有弱态，有狂态，有疏懒态，有周旋态。飞鸟依人，情致婉转，此弱态也。不衫不履，旁若无人，此狂态也。坐止自如，问答随意，此疏懒态也。饰其中机，不苟言笑，察言观色，趋吉避凶，则周旋态也。皆根其情，不由矫枉。弱而不媚，狂而不哗，疏懒而真诚，周旋而健举，皆能成器；反之，败类也。大概亦得二三矣。

【译文】

常见的情态有以下四种：委婉柔弱的弱态，狂放不羁的狂态，怠慢懒散的疏懒态，交际圆滑周到的周旋态。如小鸟依依，情致婉转，娇柔亲切，这就是弱态；衣着不整，不修边幅，恃才傲物，目空一切，





旁若无人，这就是狂态；想做什么就做什么，想怎么说就怎么说，不分场合，不论忌宜，这就是疏懒态；把心机深深地掩藏起来，处处察颜观色，事事趋吉避凶，与人接触圆滑周到，这就是周旋态。这些情态，都来自于内心的真情实性，不由人任意虚饰造作。委婉柔弱而不曲意谄媚，狂放不羁而不喧哗取闹，怠慢懒散却坦诚纯真，交际圆润却强干豪雄，日后都能成为有用之材；反之，既委婉柔弱又曲意谄媚，狂放不羁而又喧哗取闹，怠慢懒散却不坦诚纯真，交际圆滑却不强干豪雄，日后都会沦为无用的废物。情态变化不定，难于准确把握，不过只要看到其大致情形，日后谁会成为有用之材，谁会沦为无用的废物，也能看出个二三成。

【原文】

前者恒态，又有时态。方有对谈，神忽他往；众方称言，此独冷笑；深险难近，不足与论情。言不必当，极口称是，未交此人，故意底毁；卑庸可耻，不足与论事。漫无可否，临事迟回；不甚关情，亦为堕泪。妇人之仁，不足与谈心。三者不必定人终身。反此以求，可以交天下士。

【译文】

前一章所说的，是在人们生活中经常出现的情态，称之为“恒态”。除此之外，还有几种情态，是不经常出现的，称之为“时态”。如正在跟人进行交谈时，他却忽然把目光和思路转向其他地方去了，足见这种人毫无诚意；在众人言笑正欢的时候，他却在一旁漠然冷笑，足见这种人冷峻寡情。这类人城府深沉，居心险恶，不能跟他们建立友情；别人发表的意见未必完全妥当，他却在一旁连声附和，足见此人胸无定见；还没有跟这个人打交道，他却在背后对人家进行恶意诽谤和诬蔑，足见此人信口开河，不负责任。这类人庸俗下流，卑鄙可耻，不能跟他们合作共事；无论遇到什么事情都不置可否，而一旦事





到临头就迟疑不决，犹豫不前，足见此人优柔寡断；遇到一件根本不值得大动感情的事情，他却伤心落泪，大动感情，足见此人缺乏理智。这类人的仁慈纯属“妇人之仁”，不能跟他们推诚交心。然而以上三种情态却不一定能够决定一个人终身的命运。如果能够反以上三种人而求之，那么就几乎可以遍交天下之士了。

第五　须　眉

【原文】

“须眉男子”。未有须眉不具可称男子者。“少年两道眉，临老一付须。”此言眉主早成，须主晚运也。然而紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣：郭令公半部不全，霍膘骁一副寡脸。此等间逢，毕竟有须眉者，十之九也。

【译文】

人们常说“须眉男子”，这就是将须眉作为男子的代名词。事实上也的确如此，因为还没有见过既无胡须又无眉毛的人而称为是男子。人们还常说：“少年两道眉，临老一付须。”这两句话则是说，一个人少年时的命运如何，是要看眉毛的相，而晚年运气怎么样，则以看胡须为主。但是也有例外，脸面呈紫气，即使没有胡须，地位也会高贵；两腮突露者，就算胡须稀少，也能够声名显达；郭子仪虽然胡须稀疏，却位极人臣，富甲天下；霍去病虽然没有胡须，只是一副寡脸相，却功高盖世。但这种情况，不过只是偶然碰到，毕竟有胡须有眉毛的人，占90%以上。

【原文】

眉尚彩，彩者，杪处反光也。贵人有三层彩，有一二层者。所谓





“文明气象”，宜疏爽不宜凝滞。一望有乘风翔舞之势，上也；如泼墨者，最下。倒竖者，上也；下垂者，最下。长有起伏，短有神气；浓忌浮光，淡忌枯索。如剑者掌兵权，如帚者赴法场。个中亦有征范，不可不辨。但如压眼不利，散乱多忧，细而带媚，粗而无文，是最下乘。

【译文】

眉崇尚光彩，而所谓的光彩，就是眉毛梢部闪现出的亮光。富贵的人，他眉毛的根处、中处、梢处共有三层光彩，当然有的只有两层，有的只有一层，通常所说的“文明之象”指的就是眉毛要疏密有致、清秀润朗，不要厚重呆板，又浓又密。远远望去，像两只凤在乘风翱翔，如一对龙在乘风飞舞，这就是上佳的眉相。如果像一团散浸的墨汁，则是最下等的眉相。双眉倒竖，呈倒八字形，是好的眉相。而眉下垂，呈八字形，是下等的相，眉毛如果比较长，就得要有起伏，如果比较短，就应该昂然有神，眉毛如果浓，不应该有虚浮的光，眉毛如果淡，切忌形状像一条干枯的绳子。双眉如果像两把锋利的宝剑，必将成为统领三军的将帅，而双眉如果像两把破旧的扫帚，则会有杀身之祸。另外，这里面，还有各种其他的迹象和征兆，不可不认真地加以辨识。但是，如果眉毛过长并压迫着双眼，使目光显得迟滞不利，眉毛散乱无序，使目光显得忧劳无神，眉形过于纤细并带有媚态，眉形过于粗阔，使其没有文秀之气，这些都是属于最下等的眉相。

【原文】

须有多寡，取其与眉相称。多者，宜清、宜疏、宜缩、宜参差不齐；少者，宜光、宜健、宜圆、宜有情照顾。卷如螺纹，聪明豁达；长如解索，风流荣显；劲如张戟，位高权重；亮若银条，早登廊庙，皆宦途大器。紫须剑眉，声音洪壮；蓬然虬乱，尝见耳后，配以神骨清奇，不千里封侯，亦十年拜相。他如“辅须先长终不利”、“人中不



见一世穷”、“鼻毛接须多滞晦”、“短髭遮口饿终身”，此其显而可见者耳。

【译文】

胡须，有的人多，有的人少，无论是多还是少，都要与眉毛相和谐，相匹配。胡须多的应该清秀流畅，疏爽明朗，不直不硬，并且长短分明有致。胡须少的，就要润泽光亮，刚健挺直，气韵十足，并与其他部位相互照应。胡须如果像螺丝一样的弯曲，这人一定聪明，目光高远，豁然大度。胡须细长的，像磨损的绳子一样到处是细弯小曲，这种人生性风流倜傥，却没有淫乱之心，将来一定能名高位显。胡须刚劲有力，如一把张开的利戟，这种人将来一定当大官，掌重权。胡须清新明朗，像闪闪发光的银条，这种人年纪轻轻就为朝中大臣。以上这些都是仕途官场上的大材大器的人物。如果人的胡须是紫色，眉毛如利剑，声音洪亮粗壮。胡须像虬那样蓬松劲挺散乱，而且有的还长到耳朵后边去，这样的胡须，再有一副清爽和英气的骨骼与精神，即使封不了千里之候，也能当十年的宰相。其他的胡须，如辅须先长出来，终究没有好处。人中没有胡须，一辈子受苦受穷。鼻毛连接胡须，命运不顺利，前景黯然。短髭长大了而遮住了嘴，一辈子忍饥挨饿等等。这些胡须的凶象，是显而易见的，这里，就用不着详细论述了。

第六　声　音

【原文】

人之声音，犹天地之气，轻清上浮，重浊下坠。始于丹田，发于喉，转于舌，辨于齿，出于唇，实与五音相配。取其自成一家，不必一一合调，闻声相思，其人斯在，宁必一见决英雄哉！





【译文】

人的声音，跟天地之间的阴阳五行之气一样，也有清浊之分，清者轻而上扬，浊者重而下坠。声音起始于丹田，在喉头发出声响，至舌头那里发生转化，在牙齿那里发生清浊之变，最后经由嘴唇发出去，这一切都与宫、商、角、征、羽五音密切配合。看相识人的时候，听人的声音，要去辨识其独具一格之处，不一定完全与五音相符合，但是只要听到声音就要想到这个人，这样就会闻其声而知其人，所以不一定见到其人的庐山真面目才能看出他究竟是个英才还是庸才。

【原文】

声与音不同。声主“张”，寻发处见；音主“敛”，寻歇处见。辨声之法，必辨喜怒哀乐；喜如折竹，怒如阴雷起地，哀如击薄冰，乐如雪舞风前，大概以“轻”为上。声雄者，如钟则贵，如锣则贱；声雌者，如雉鸣则贵，如蛙鸣则贱。远听声雄，近听悠扬，起若乘风，止如拍琴，上上。“大言不张唇，细言不露齿”，上也，出而不返，荒郊牛鸣。急而不达，深夜鼠嚼；或字句相联，喋喋利口；或齿喉隔断，喈喈混谈：市井之夫，何足比较？

【译文】

声和音看上去密不可分，其实它们是有区别的，是两种不同的物质。声产生于发音器官的启动之时，可以在发音器官启动的时候听到它；音产生于发音器官的闭合之时，可以在发音器官闭合的时候感觉到它。辨识声相优劣高下的方法很多，但是一定要着重从人情的喜怒哀乐中去细加鉴别。欣喜之声，宛如翠竹折断，其情致清脆而悦耳；愤怒之声，宛如平地一声雷，其情致豪壮而强烈；悲哀之声，宛如击破薄冰，其情致破碎而凄切；欢乐之声，宛如雪花于疾风刮来之前在空中飞舞，其情致宁静轻婉。它们都由于一个共同的特点——轻扬而





清朗，被列入上佳之口。如果是刚键激越的阳刚之声，那么，像钟声一样宏亮沉雄，就高贵；像锣声一样轻薄浮泛，就卑贱；如果是温润文秀的阴柔之声，那么，像鸡鸣一样清朗悠扬，就高贵；像蛙鸣一样喧嚣空洞，就卑贱。远远听去，刚健激越，充满了阳刚之气。而近处听来，却温润悠扬，而充满了阴柔之致，起的时候如乘风悄动，悦耳愉心，止的时候却如琴师拍琴，雍容自如，这乃是声中之最佳者。俗话说，“高声畅言却不大张其口，低声细语牙齿却含而不露”，这乃是声中之较佳者。发出之后，散漫虚浮，缺乏余韵，像荒效旷野中的孤牛之鸣；急急切切，咯咯吱吱，断续无节，像夜深人静的时候老鼠在偷吃东西；说话的时候，一句紧接一句，语无伦次，没完没了，而且嘴快气促；说话的对候，口齿不清，吞吞吐吐，含含糊糊，这几种说话声，都属于市井之人的粗鄙俗陋之声，有什么值得跟以上各种声相比的地方呢？

【原文】

音者，声之余也，与声相去不远，此则从细曲中见耳。贫贱者有声无音，尖巧者有音无声，所谓“禽无声，兽无音”是也。凡人说话，是声散在前后左右者是也。开谈多含情，话终有余响，不唯雅人，兼称国士；口阔无溢出，舌尖无窕音，不唯实厚，兼获名高。

【译文】

音，是声的余波或余韵。音跟声相去并不远，它们之间的差异从细微的地方还是可以听出来的。贫穷卑贱的人说话只有声而无音，显得粗野不文，圆滑尖巧的人说话则只有音而无声，显得虚饰做作，俗话所谓的“鸟鸣无声，兽叫无音”，说的就是这种情形。普通人说话，只不过是一种声响散布在空中而已，并无音可言。如果说话的时候，一开口就情动于中，而声中饱含着情，到话说完了尚自余音袅袅，不绝于耳，则不仅可以说是温文尔雅的人，而且可以称得上是社会名流。





如果说话的时候，即使口阔嘴大，却声未发而气先出，即使口齿灵俐，却又不矫造轻佻。这不仅表明其人自身内在素养深厚，而且预示其人还会获得盛名隆誉。

第七　气　色

【原文】

面部如命，气色如运。命固宜整齐，小运亦当亨泰。是故光焰不发，珠玉与瓦砾同观；藻绘未扬，明光与布葛齐价。大者主一生祸福，小者亦三月吉凶。

【译文】

如果说面部象征并体现着人的大命，那么气色则象征并体现着人的小运。大命是由先天生成的，但仍应该与后天遭遇保持均衡，小运也应该一直保持顺利。所以如果光辉不能焕发出来，即使是珍珠和宝玉，也和碎砖烂瓦没有什么两样；如果色彩不能呈现出来，即使是绫罗和绵绣，也和粗布糙葛没有什么二致。大命能够决定一个人一生的祸福，小运也能够决定一个人几个月的吉凶。

【原文】

人以气为主，于内为精神，于外为气色。有终身之气色，“少淡、长明、壮艳、老素”是也。有一年之气色，“春青、夏红、秋黄、冬白”是也。有一月之气色，“朔后森发，望后隐跃”是也。有一日之气色，“早青、昼满、晚停、暮静”是也。

【译文】

气是一个人自身生存和发展的主要之神，在人体内部表现为人的

精神，在人体表面表现为人的气色。气色有多种形态：其中有贯穿人的一生的气色，这就是俗话说的“少年时期气色为淡，所谓的淡，就是气稚色薄；青年时期气色为明，所谓的明，就是气勃色明；壮年时期气色为艳，所谓的艳，就是气丰色艳；老年时期气色为素，所谓的素，就是气实色朴”，就是这种气色。有贯穿一年的气色，这就是俗话说的“春季气色为青色——木色，春色，夏季气色为红色——火色、夏色，秋季气色为黄色——土色、秋色，冬季气色为白色——金色、冬色”就是这种气色。有贯穿一月的气色，这就是俗话说的“每月初一日之后如枝叶盛发，十五日之后则若隐若现”，就是这种气色。有贯穿一天的气色，这就是俗话说的“早晨开始复苏，白天充盈饱满，傍晚渐趋隐伏，夜间安宁平静”，就是这种气色。



【原文】

科名中人，以黄为主，此正色也。黄云盖顶，必掇大魁；黄翅入鬓，进身不远；印堂黄色，富贵逼人；明堂素净，明年及第。他如眼角霞鲜，决利小考；印堂垂紫，动获小利，红晕中分，定产佳儿；两颧红润，骨肉发迹。由此推之，足见一斑矣。

【译文】

对于追求科名的士人来说，面部气色应该以黄色为主，因为黄色是正色，吉色。如果有一道黄色的彩云覆盖在他头顶，那么可以肯定，这位士子必然会在科考殿试中一举夺魁，高中状元；如果两颧部位各有一片黄色向外扩展，如两只翅膀直插双鬓，那么可以肯定，这位士子登科升官或封爵受禄已经为期不远；如果命宫印堂呈黄色，那么可以肯定，这位士子很快就会获得既能够致富又能够做官的机会；如果明堂部位即鼻子白润而净洁，那么可以肯定，这位士子必能科考入第。其他面部气色，如眼角即鱼尾部位红紫二色充盈，其状似绚丽的云霞，那么可以肯定，这位童子参加小考，必然能够顺利考中；命宫印堂，







有一片紫色发动，向上注入山根之间，那么可以肯定，此人经常会获得一些钱财之利；如果两眼下方各有一片红晕，而且被鼻梁居中分隔开来从而互不连接，那么可以肯定，此人定会喜得一个宝贝儿子；如果两颧部位红润光泽，那么可以肯定，此人的亲人如父子、叔侄、兄弟等等，必然能够立功显名并发家致富。由此推而广之，足可以窥见面部气色与人的命运的关系的情形。

【原文】

色忌青，忌白。青常见于眼底，白常见于眉端。然亦不同：心事忧劳，青如凝墨；祸生不测，青如浮烟；酒色惫倦，白如卧羊；灾晦催人，白如傅粉。又有青而带紫，金形遇之而飞扬，白而有光，土庚相当亦富贵，又不在此论也。最不佳者："太白夹日月，乌鸟集天庭，桃花散面颊，预尾守地阁。"有一于此，前程退落，祸患再三矣。

【译文】

面部气色忌讳青色，也忌讳白色。青色一般出现在眼睛的下方，白色则经常出现在两眉的眉梢。它们的具体情形又有差别：如果是由于心事忧烦困苦而面呈青色，那么这种青色多半既浓且厚，状如凝墨；如果是由于遇到飞来的横祸而面呈青色，那么这种青色一定轻重不均，状如浮烟；如果是由于嗜酒好色导致疲惫倦怠而面呈白色，那么这种白色一定势如卧羊，不久即会消散；如果是由于遭遇了大灾大难而面呈白色，那么这种白色一定惨如枯骨，充满死气。还有青中带紫之色，如果是金形人遇到这种气色，一定能够飞黄腾达，如果是白润光泽之色，土形兼金形人面呈这种气色，也会获得富贵，这些都是特例，不在以上所论之列。而最为不佳的，则是以下四种气色："白色围绕眼圈，此相主丧乱；黑气聚集额头，此相主参革；赤斑布满两颊，此相主刑狱；浅赤凝结地阁，此相主凶亡。"以上四相，如果仅具其一，就会前程倒退败落，并且接连遭灾遇祸。





六　曾国藩的遗嘱

【原文】

余通籍三十余年，官至极品，而学业一无所成，德行一无可许，老人徒伤，不胜悚惶惭赧。今将永别，特立四条以教汝兄弟。

一曰慎独则心安。自修之道，莫难于养心；养心之难，又在慎独。能慎独，则内省不疚，可以对天地质鬼神。人无一内愧之事，则天君泰然，此心常快足宽平，是人生第一自强之道，第一寻乐之方，守身之先务也。

二曰主敬则身强。内而专静统一，外而整齐严肃，敬之工夫也；出门如见大宾，使民为承大祭，敬之气象也；修己以安百姓，笃恭而天下平，敬之效验也。聪明睿智，皆由此出。主敬日强，安肆日偷。若人无众寡，事无大小，一一恭敬，不敢懈慢，则身体之强健，又何疑乎？

三曰求仁则人悦。凡人之生，皆得天地之理以成性，得天地之气以成形，我与民物，其大本乃同出一源。若但知私己而不知仁民爱物，是于大本一源之道已悖而失之矣。至于尊官厚禄，高居人上，则有拯民溺救民饥之责。读书学古，粗知大义，即有觉后知觉之责。孔门教人，莫大于求仁，而其最初者，莫要于欲立立人、欲达达人数语。立人达人之人有不悦而归之者乎？

四曰习劳则神钦。人一日所着之衣所进之食，与日所行之事所用之力相称，则旁人韪之，鬼神许之，以为彼自食其力也。若农夫织妇终岁勤动，以成数石之粟数尺之布，而富贵之家终岁逸乐，不营一业，而食必珍馐，衣必锦绣。酣豢高眠，一呼百诺，此天下最不平之事，鬼神所不许也，其能久乎？古之圣君贤相，盖无时不以勤劳自励。为







一身计，则必操习技艺，磨练筋骨，困知勉行，操心危虑，而后可以增智能而长才识。为天下计，则必己饥己溺，一夫不获，引为余辜。大禹、墨子皆极俭以奉身而极勤以救民。勤则寿，逸则夭，勤则有材而见用，逸则无劳而见弃，勤则博济斯民而神只钦仰，逸则无补于人而神鬼不歆。

此四条为余数十年人世之得，汝兄弟记之行之，并传之于子子孙孙。则余曾家可长盛不衰，代有人才。

【译文】

我读了三十多年的书，做官做到了最高位置，但是学业没有一点成就，道德品行也没有什么可以赞许的地方，所以到了老感到非常悲伤，也感到非常惶恐与惭愧。如今要离开人世了，特立四条遗嘱用以教导大家。

第一、一个人独处时思想、言语、行为谨慎就能在处世时做到心安理得，心平气和。修身养性做人做学问的道路，最难的就是养心，养心中最难的，就是做到在一个人独处时思想、言语、行为谨慎。能够做到在一个人独处时思想、言语、行为谨慎，就可以问心无愧，就可以对得起天地良心和鬼神的质问。如果一个人在独处时没有做过一件问心有愧的事，那么他就会觉得十分安稳，自己的心情也常常会是快乐满足宽慰平安的，（做到在一个人独处时思想、言语、行为谨慎）是人生中最好的自强不息的道路和寻找快乐的方法，也是做到守身如玉的基础。

第二、主观上对人对事对物态度恭恭敬敬就能使身心强健。内心专一宁静浑然一体，外表衣着整齐态度严谨，这是对人对事对物态度恭恭敬敬的方法；一出门就像要去拜访一个尊贵的客人，就像普通老百姓在祭祀祖先时所表现出来的那种恭恭敬敬的样子，这是对人对事对物态度恭恭敬敬的气氛。想要凭借自己掌握的知识来安抚老百姓，必须做到一丝不苟恭恭敬敬这样老百姓才能信服，这是对人对事对物



态度恭恭敬敬的效果。聪明的人和机智的人，因为他们都能够做到对人对事对物态度恭恭敬敬，所以总能够给别人留下一个美好的印象。主观上对人对事对物态度庄重严谨恭恭敬敬，就会一天比一天壮大自己，主观上对人对事对物态度傲慢无礼肆意而为，就会一天比一天消亡自己。如果能做到无论对一个人还是一群人、无论对小事情还是大事情都态度恭恭敬敬，不敢有一丝一毫松懈怠慢的意思，那么自己身体和内心的强健，还用值得怀疑吗？

第三、讲究仁爱就能使人心悦诚服。天底下人的生命，都是得到了天和地的机理才成就自我的性格，都是得到了天和地的气息才成就自我的形象，我（指曾国藩）和普通老百姓相比，对于生命生生不息的意义其实都是相同的。假如我（指曾国藩）只知道自私自利而不知道对老百姓讲究仁爱对事物加倍爱惜，那么就是违背甚至抛弃了生命生生不息的意义。至于那些享有丰厚俸禄的大官，地位高高于众人之上，就应该承担起拯救老百姓于溺水之时和拯救老百姓于饥饿之中的责任。读古书学习古人的思想，大概知道了古书中的意思，就应该有大力推行古书中自己已经领悟的古人正确思想的责任。孔子的儒家学派教育子弟，大都要求子弟要讲究仁爱，而讲究仁爱最根本的，就是要想成就自己首先就要成就他人，要想富贵自己首先就要富贵他人。能够成就他人富贵他人的人，人们哪会不心悦诚服的归顺于他的呢？

第四、努力工作、辛勤劳动就能使神明感到钦佩。一个人每一天所穿的衣服、所吃的食物，能做到与他白天所做的事情所用的力气相匹配的，就会得到旁人的认可和鬼神的赞许，这是因为他是在靠自己的本事吃饭。假如普通人家男人耕田女人织布，一年到头辛苦劳动，才有了几担谷和几匹布的收入，而富贵人家的老爷少爷却一年到头安逸淫乐，不做一件事情，而吃的都是山珍海味，穿的都是锦罗绸缎。喝醉了酒以后就像猪一样呼呼大睡，醒来后他一叫唤就有下人们对他唯唯喏喏，这是天底下最不公平的事情，连鬼神看见了都不会允许他（富贵人家）这样胡作非为，难道富贵人家就可以长期这样安逸淫乐





享福吗？古代圣明的帝王和贤良的大臣，没有一个无时不刻不是把勤劳工作作为座右铭来激励自己。如果从个人安身立命的角度来说，就应该努力操练和学习技术本领，积极锻练自己的体魄，感觉到自己知识太少时就加倍努力去学习知识，时时刻刻做到居安思危，这样才能够做到通过增长自己的学识来增长自己的才干。而从为天底下老百姓着想的角度来说，就应该做到让普天下的百姓都吃饱饭、穿暖衣，不再处于水深火热之中，让他们都接受教育，不再像水边的蒿草一样没有自己的主见，这些都是我们（指曾国藩之流）应该背负的责任。大禹、墨子大都提倡对于个人生活应该非常节俭，而对于工作应该非常努力，辛勤劳动以使自己丰衣足食。勤苦劳动的人长寿，安逸享受的人短寿，勤劳的人因为经常参加社会劳动，学有才干而能够派上用场，安逸享受的人因为从不参加社会劳动，毫无才干而会被社会所淘汰，一个人努力工作辛勤劳动就能为社会创造财富给别人带来好处从而使神明都对他的行为感到钦佩敬仰，一个人贪图安逸享乐就不能为社会创造财富不能给别人带来好处从而使鬼神都他的行为感到厌恶。

这四条遗嘱是我几十年来在人世的感悟，望你们兄弟一定要记住并实行，也将其传给子孙后代。那么我们曾氏家族就可以永远兴旺，代代都有人才辈出。





七　曾国藩轶事

审鸡蛋案

一天，天气晴朗，年幼的曾国藩从学校放学蹦蹦跳跳地回到了家里。刚放下书包，其父就焦急地说：“我明明煮了五个鸡蛋，怎么只有四个了?”于是就把曾国藩叫来，对他说：“煮熟的鸡蛋是分给你们吃的，现在少了一个，不知是那个偷吃了，快帮你母亲查一查。”曾国藩思索了一下，答到：“这个很容易，我有办法查出来。”说罢，曾国藩端出一个脸盆，倒了几杯茶，把家里的人都喊拢来，叫每人喝一口茶水，吐到盆里，他站在旁边观察，结果有一个佣人吐出的茶水里夹有鸡蛋黄粉。曾国藩的父亲高兴极了，觉得儿子聪明，将来能当官审案子。

“千年死一个”

富厚堂，是曾国藩的故居。大门口悬挂着“毅勇侯第”四个金色大字。“侯府”建于清同治年间，是曾国藩委托其弟在家营造的。据说建房的时候，曾国潢兄弟对匠工师傅款待很好，而对一般徒弟则有所刻薄。新屋建成的时候要诵“上梁文”，砌工老师傅尽赞美语，操着荷叶土音为之颂曰：“两江总督太细哑，要到南京做皇帝。”那天，看热闹的人很多，站在大门口的一个乡民见大门很高很宽，就稀奇地问：“这张大门怎么要开这么宽?”一位对曾府心怀不满的徒弟就说：“门宽好出丧么!”师傅听了，觉得这个“良心”不能丧，就马上把不吉的话断过来：“是的，门宽好出丧，千年死一个，万年死一双。”乡里的习俗，对房屋上梁的赞语灵一半，而咒语是全灵的。曾府的人听得上梁的赞语是“要到京里做皇帝”；对大门的赞语是：“万年死一







双”，非常高兴，马上把匠工师傅连同徒弟伢子都召进堂屋里，用上乘的酒、茶，盛情地招待了一番。说来也巧，富厚堂自同治五年建造以来，已有130余年了，的确还没死过一个人呢。先是曾府从曾国藩夫人欧阳氏住起，最后一个住的是曾国藩的第四代孙曾昭恒，连续四五代上百人，没有一个人死于富厚堂；后是建国以来设立区公所、乡政府及部门机关，先后住过的干部好几百，但没有一个是死在这里的。

曾国藩与贼

曾国藩是中国历史上最有影响的人物之一，然他小时候的天赋却不高。有一天在家读书，对一篇文章重复不知道多少遍了，还在朗读，因为，他还没有背下来。这时候他家来了一个贼，潜伏在他的屋檐下，希望等读书人睡觉之后捞点好处。可是等啊等，就是不见他睡觉，还是翻来复去地读那篇文章。贼人大怒，跳出来说，“这种水平读什么书？”然后将那文章背诵一遍，扬长而去！贼人是很聪明，至少比曾先生要聪明，但是他只能成为贼，而曾先生却被人认为近代最有本事的人。





八　对曾国藩之评价

梁启超对曾氏倾心推崇，称“吾谓曾文正集，不可不日三复也。”梁在《曾文正公嘉言钞》序内指曾国藩“岂惟近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂惟我国，抑全世界不一二睹之大人也已。然而文正固非有超群绝伦之天才，在并时诸贤杰中，称最钝拙；其所遭值事会，亦终生在指逆之中；然乃立德、立功、立言三不朽，所成就震古烁今而莫与京者，其一生得力在立志自拔于流俗，而困而知，而勉而行，历百千艰阻而不挫屈，不求近效，铢积寸累，受之以虚，将之以勤，植之以刚，贞之以恒，帅之以诚，勇猛精进，坚苦卓绝……”。

正如辛亥革命中的章炳麟对曾国藩的评价一样，近百年来仁者见仁，智者见智，对曾国藩褒扬者有之，斥骂者也不乏其人。早在曾国藩镇压太平天国时，即有人责其杀人过多，送其绰号“曾剃头”。到了1870年“天津教案”，不少人骂他是卖国贼，以致曾国藩也觉得“内咎神明，外咎清议”，甚至有四面楚歌之虑。辛亥革命后，一些革命党人说他“开就地正法之先河”，是遗臭万年的汉奸，建国后的史学界对他更是一骂到底，斥为封建地主阶级的卫道士、地主买办阶级的精神偶像、汉奸、卖国贼、杀人不眨眼的刽子手等等，予以全面否定。1980年代以来，学术界对曾国藩的研究逐步深入，对他的评价也相对客观。

民国著名的清史学家萧一山在《清代通史》中将曾国藩与左宗棠对比：“国藩以谨慎胜，宗棠以豪迈胜。”

中国现代史上的蒋中正都高度评价过曾国藩。蒋介石对曾氏更是顶礼膜拜，认为曾国藩为人之道，“足为吾人之师资”。他把《曾胡治兵语录》当作教导高级将领的教科书，自己又将《曾文正公全集》常置案旁，终生拜读不辍。据说，他点名的方式，静坐养生的方法，都一板一眼模仿曾国藩。曾国藩的个人魅力，由此可见一斑。

蔡锷将军对曾氏以爱兵来打造仁义之师的治兵思想推崇备至：





"带兵如带子弟一语，最为慈仁贴切。能以此存心，则古今带兵格言，千言万语皆付之一炬。"

左宗棠对曾国藩的挽联：知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅；同心若金，功错若石，相期无负平生。

咸丰同治年间，曾国藩在"借夷助剿"、夷商代运南漕、派人购买美国机器创办江南机器局、办理天津教案等涉外活动中的表现，在严重的内忧外患而大多数士大夫沉涵于义理考据之时，能独立时代潮流，把握风云际会，并且汲取中国传统文化的精华，继承和发扬林则徐、魏源的经世致用之学，大力倡导学习西方，开展自强新政运动，从而成为中国近代化的风云人物。

中国近代现代化建设的开拓者

曾国藩是中国历史上真正"睁眼看世界"并积极实践的第一人。在他的指导下，建造中国第一艘轮船，开启近代制造业的先声；建立第一所兵工学堂，肇始中国近代高等教育；第一次翻译印刷西方书籍，不仅奠定了近代中国科技基础，而且极大地开阔了中国人的眼界；安排第一批赴美留学生，为国家培养了大批栋梁之材，其中民国第一任总理唐绍仪，中国"铁路之父"詹天佑、清末外交部尚书（部长）梁敦彦、清华大学第一任校长唐国安等就是此中佼佼者。

中国思想政治工作的开山祖师

曾国藩自称："鄙人乃训练之才，非战阵之才"，他教导士兵"说法点顽石之头，苦口滴杜鹃之血"。他以儒家精神练兵，使湘军成为一支有主义的队伍，他作《爱民歌》传唱，使湘军声威大震，蒋介石黄埔建军时，也将他的《爱民歌》印发学生演唱，收效甚大。他看到洪秀全崇拜天主教不合中国国情，写一篇《讨粤匪檄》，使许多知识分子脱去长衫，率领黑脚杆的朴实农夫，投到湘军的旗帜之下，同太平军作战并取得了最后胜利。

修身齐家治国中华千古第一完人

中国自古就有立功（完成大事业）、立德（成为世人的精神楷





模）、立言（为后人留下学说）“三不朽”之说，而真正能够实现者却寥若星辰，曾国藩就是其中之一。他打败太平天国，保住了大清江山，是清朝的“救命恩人”；他“匡救时弊”、整肃政风、学习西方文化，使晚清出现了“同治中兴”；他克己唯严，崇尚气节，标榜道德，身体力行，获得上下一至的拥戴；他的学问文章兼收并蓄，博大精深，是近代儒家宗师，“其著作为任何政治家所必读”（蒋介石），实现了儒家修身、齐家、治国、平天下、立功、立德、立言“三不朽”事业，不愧为“中华千古第一完人。”

升官最快做官最好保官最稳之楷模

“从政要学曾国藩，经商要学胡雪岩”。自近代以来曾国藩就被政界人物奉为“官场楷模”。这是因为，第一，他升官最快，37 岁官至二品，在清独此一人；第二，做官最好，政声卓著，治民有言；第三，保官最稳，历尽宦海风波而安然无恙，荣宠不衰。他熟读中国历史，对官场之道参深悟透，积淀一整套官场绝学，用之于中国官场，攻无不克，战无不胜。

网罗培育推荐和使用人才的第一高手

曾国藩一生致力结交、网罗、培育、推荐和使用人才，他的幕府是中国历史上规模和作用最大的幕府，几乎聚集了全国的人才精华。为招揽人才，留住人才，他舍出谦逊的老脸，屡屡上书举荐部下，为部下谋官要权，争谋职位。他一生推荐过的下属有千人之多，官至总督巡抚者就有 40 多人。他们既有李鸿章、左宗棠、郭嵩焘、彭玉麟、李瀚章这样的谋略作战军需人才，也有像俞樾、李善兰、华蘅芳、徐寿等第一流的学者和科学家。

中国传统文化持家教子的最大成功者

曾国藩是最好的儿子，能使父母宽心；是最好的哥哥，教导和照顾弟妹，体贴入微，曾国藩更是仁慈的父亲，是儿女的好榜样。他的《家书》讲求人生理想、精神境界和道德修养，在骨肉亲情日渐淡漠、





邻里亲戚形同陌路的现代社会里，确实有劝世化俗的价值，值得每个人一读。大多数官宦之家，盛不过三代，而曾氏家族却代代有英才，出现了象曾纪泽、曾广均、曾约农、曾宝荪、曾宪植、曾昭抡等一批著名的外交家、诗人、教育家、科学家和高级干部。

中国传统文化人格精神的典范式人物

曾国藩在同辈士大夫中“属中等”，颇为钝拙，但他志向远大、性格倔强、意志超强，勤学好问，非常人所能及。他从少年起，就“困知勉行，立志自拔于流俗”，天天写日记反省自己，一生中没有一天不监视自己，教训自己。他待上、待下、待同事谦恕自抑，豁达大度，一生朋友很多，很受人尊重；他守着“拙诚”，埋头苦干，不论遭受多大打击，都不灰心丧气，而能再接再厉，坚持到底。这就是他成功的根本秘诀。

中国封建社会的最后一尊精神偶像

曾国藩具有高深的学问素养。《清史稿· 曾国藩传》说：“国藩事功大于学问，善以礼运。”他一生勤奋读书，推崇儒家学说，讲求经世致用的实用主义，成为继孔子、孟子、朱熹之后又一个“儒学大师”；他革新桐城派的文章学理论，其诗歌散文主持了道（光）、咸（丰）、同（治）三朝的文坛，可谓“道德文章冠冕一代”。





九　曾国藩年谱

1811年（嘉庆16年）11月26日（农历10月11日）生于湖南省双峰县荷叶乡天平村，乳名宽一。

1815年（嘉庆20年）5岁在家识字读书。一年后入家塾“利见斋”。

1826年（道光6年）16岁春，应长沙府试（童子试），名列第七。

1830年（道光10年）20岁就读于衡阳唐氏宗祠，师从汪觉庵。一年后转入湘乡涟滨书院。改号涤生。

1833年（道光13年）23岁秋，参加湘乡县试，考取秀才。

1834年（道光14年）24岁春，入岳麓书院。秋，参加乡试中第三十六名举人。冬，入京准备会试，途径长沙，始与刘蓉相交。

1835年（道光15年）25岁4月，会试落第，留京寓长沙会馆读书。

1836年（道光16年）26岁春，恩科会试再次不第，出京返家。至长沙，与刘蓉、郭嵩焘在湘乡会馆相聚两个月。

1838年（道光18年）28岁会试中第38名贡士。试后改名国藩。殿试取在三甲第42名，赐同进士出身。朝考列第一等第三名，道光帝拔置第二名。授翰林院庶吉士。年底乞假返家。

1839年（道光19年）29岁夏，出衡阳，谒杜工部祠、石鼓书院。秋，出邵阳，察访武岗、新化、兰田、永丰。12月，子纪泽生，离家起程赴京。本年起始作日记，持之以恒，至终不辍。

1840年（道光20年）30岁5月，庶吉士散馆，列二等19名，授翰林院检讨。7月，得病，经欧阳兆熊、吴廷栋治疗、护理，两月始愈，三人遂成好友。

1841年（道光21年）31岁8月，偕倭仁往谒理学大师唐鉴，请教治学之方，检身之要。“考德问业”，“为义理所熏蒸”。11月，任





国史馆协修，遍鉴前史，辨具得失。是年，喜读胡林翼赠送的《陶文毅公文集》。写作《里胥》，直道民间疾苦，鞭笞腐败吏治。

1842年（道光22年）32岁致力程朱之学，每日必做日课：早起、主敬、静坐、读书不二、读史、谨言、养气、保身，日知所亡、月无忘所能、作字、夜不出门。

1843年（道光23年）33岁4月，升任翰林院侍讲。7月，钦命为乡试（四川）正考官。8月，补授翰林院侍讲。12月，充文渊阁校理。

1844年（道光24年）34岁8月，郭嵩焘引江忠源来见，结为师生。派充翰林院教习庶吉士。

1845年（道光25年）35岁10月，升翰林院侍讲学士。李鸿章入京会试，以年家子投其门下受业。

1846年（道光26年）36岁1月，充文渊阁直阁事。自书其书舍曰："求阙斋"。夏秋间，养病城南报国寺，与同寓刘传莹就汉学、宋学深入研讨，知学须返本务要，"执两用中"。

1847年（道光27年）37岁7月，升授内阁学士、兼礼部侍郎衔。11月，钦派武会试正总裁，殿试读卷大臣。

1848年（道光28年）38岁3月，子纪鸿生。10月，辑录古今名臣大儒言论，按修身、齐家、治国三门分三十二目辑成《曾氏家训》。

1849年（道光29年）39岁2月，升授礼部右侍郎。9月，署兵部右侍郎。

1850年（道光30年）40岁4月，上《应诏陈言疏》，直揭官场"委靡因循"、官吏"畏葸""柔靡"。"今日所当讲者，惟在用人一端耳"。7月，兼署部左侍郎。

1851年（咸丰元年）41岁1月，洪秀全在广西桂平金田村组织起义。5月，上《敬陈圣德三端预防流弊疏》，咸丰帝"怒掷其折于地"欲罪之。

1852年（咸丰2年）42岁1月，上《备陈民间疾苦疏》。7月，任江西乡试正考官。行抵安徽太湖县小池驿，得母讣闻，回籍奔丧。10月初抵家。太平军出广西、入湖南，9月攻长沙，10月取决岳州。





1853年（咸丰3年）43岁1月21日，接帮办湖南团练旨。经郭嵩焘力劝出保桑梓。30日，抵长沙与湖南巡抚张亮基商办团练。3月19日，太平军攻占江宁，定都为天京。9月，奏准移驻衡州练兵。11月，建衡州船厂赶造战船。派人赴广东购买洋炮，筹建水师。

1854年（咸丰4年）44岁2月25日，奉命率师出征太平军。发布《讨粤匪檄》。命褚汝航为水师总统、塔齐布为陆军先锋，统率1.7万人，挥师北上。5月，兵败靖港，投水自裁获救。7月25日，重整水陆各军后，出师攻陷岳州。10月14日取武昌。咸丰帝令其署理湖北巡抚。7天后收回成命。改赏兵部侍郎衔。12月2日攻陷田家镇。

1855年（咸丰5年）45岁2月12日夜，石达开总攻湘军水营，烧毁湘军战船100余艘。曾国藩座船被俘，“文卷册牍俱失”。“公愤极，欲策马赴敌以死”，罗泽南、刘蓉力劝乃止。

1856年（咸丰6年）46岁7月，坐困南昌。9月2日，杨、洪内讧（天京事变）后，太平军元气大伤。10月，曾国藩在长沙募勇组建吉字营入援江西。

1857年（咸丰7年）47岁2月27日，其父去世，偕弟国华回籍奔丧。7月，两次上疏，请求在家终制，获咸丰帝准许。是年建“思云馆”。

1858年（咸丰8年）48岁5月19日，李续宾、杨岳斌率水陆两军攻陷九江。弟国华入李幕。7月13日，接上谕命其出办浙江军务，17日起程。8月5日，抵武昌。与胡林翼会商进兵、筹饷之策。11月15日，李续宾、曾国华死于三河之役。12月，作《爱民歌》以训湘军。

1859年（咸丰9年）49岁1月，李鸿章来建昌进谒、留营襄办军务。是月，曾国葆改名贞干入湘军，为其兄国华报仇。2月，作《圣哲画像记》。11月，拟四路进兵之策，攻取安庆。

1860年（咸丰10年）50岁5月，辑录《经史百家杂钞》26卷，“取精用宏”，“尽抡四部精要”。6月，左宗棠来营，留住两旬，商讨东南大局；奉命以兵部尚书衔署理两江总督。7月，委授两江总都，并以钦差大臣督办江南军务。10月18日与胡林翼、李续宾商筹北援





之策。上疏请求带兵北上扫夷勤王、以“雪敷天之愤”。12月，祁门大营两度被围，太平军距大营仅20里，“危险万状”。

1861年（咸丰11年）51岁8月23日，是《复陈购买外洋船炮折》：“购买外洋船炮，则为今日救时之第一要务。”9月5日，湘军攻陷安庆。25日，移住安庆。11月20日，奉旨督办四省（苏、皖、浙、赣）军务，其巡抚、提镇以下悉归节制。12月，在安庆创办内军械所。年底，定三路军进军之策：“以围攻金陵属之国荃，而以浙事属左宗棠，苏事属李鸿章，于是东南肃清之局定矣。”

1862年（同治元年）52岁1月31日，奉旨任两江总督协办大学士，曾国荃补授浙江按察使。2月14日，左宗棠率军由江西入浙江。4月，李鸿章率军抵上海。5月，曾国荃率军进驻雨花台，会同彭玉麟的水师围攻天京。7月18日，为借兵助剿事再疏力陈利害：“岛人借助剿为图利之计……而中华之难，中华当之”，决不能让洋人以助剿来“蹂躏中国之土地”。9月，为死于战乱而未及安葬的桐城儒生方东树、戴钧衡6人立石修墓，妥为安葬。12月，其弟曾国葆病死于雨花台湘军大营。年底，华衡芳与徐寿父子试制成中国第一台蒸汽机，曾国藩见后，于当天日记中写道：“窃喜洋人之智巧我国亦能为之，彼不能傲我以其所不知矣!”

1863年（同治2年）53岁1月28日，安庆军械所造出我国第一条木壳小火轮，曾国藩登船试航后，喜而命名“黄鹄号”。5月7日，致函总理各国事务衙门，谓“洋人本有欺凌之心，而更授以可凌之势；华人本有畏怯之素，而逼处可怯之地”，反对购买要由海军上校指挥控制的船舰。9月，与容闳见面，商筹建立制造船舰的工厂。12月3日，交容闳6.8万两银赴美购买机器。

1864年（同治3年）54岁1月，派李凤苞测量江浙外海各岛屿沙线。5月，江浙藏书遭兵劫多有毁损，定刊书章程，即于安庆设书局，刊刻各种经史。6月3日，洪秀全病逝天京，其长子继位。7月19日，湘军攻陷天京，太平军宣告失败。7月，曾国藩赏加太子太保、一等侯爵。曾国荃赏太子少保、一等伯爵。8月15日，奏准裁撤湘军2.5万人。10月，行辕移驻安陵。11月，奏准停征厘舍、亩捐。12月，



主持修复江南贡院，补行江南乡试，会考江南优贡。

1865 年（同治 4 年）55 岁 1 月，选汉唐以来各臣奏疏 17 首，编《鸣原堂论文》。3 月，主持修葺种山、尊经两书院。收养 800 孤寒子弟，并从自己养廉银中捐款课奖。5 月 26 日，接上谕：率军赴山东剿捻。6 月，主持整理《王船山遺书》完稿，共 320 卷，交金陵书局出版。6 月 18 日，北上剿捻之策：重镇设防，划河圈围，清野查圩，马队追踪。9 月，经杨州、清江浦抵徐州。一路调兵布防堵围，沿途又张榜招员。10 月，将金陵制造局上迁海虹口，和李鸿章原设的炮局及购自美国人的铁厂合并，再加容闳购回的百多部机器建成江南制造总局。12 月，核定长江水师永远章程及营制营规。

1866 年（同治 5 年）56 岁 9 月 24 日，捻军突破防线，进入山东。连续 2 次请假，在营调养。10 月，奏陈：剿捻无效，病难速痊，请开协办大学士、两江总督之缺。12 月，回任两江总督。

1867 年（同治 6 年）57 岁 3 月，在江南制造总局下设造船所试制船舰。同时拟设译书馆。5 月，会同李鸿章将江南制造总局由虹口迁高昌庙，征地扩迁，规制大增。6 月，补授体仁阁大学士。

1868 年（同治 7 年）58 岁 4 月，奉上谕改授为武英殿大学士。5 月 31 日，至上海视察江南制造成总局。8 月，奉命调任直隶总督。9 月，江南造船厂试制的第一艘轮船驶至江宁，曾登船试航，取名“恬吉”。12 月，抵京师，陛见那拉氏与同治皇帝。

1869 年（同治 8 年）59 岁 2 月 27 日，奏陈直隶应办事宜，以练兵、饬吏、治河为至要。6 月，奏请按湘军制改造直隶练军。8 月，作《劝学篇示直隶士子》，提出儒学有义理、考据、经济、辞章四科，唯义理为治学根本。12 月，奏陈：“直隶清理积狱……计审结并注销之案四万一千余起，多作尘牍，为之一清。”

1870 年（同治 9 年）60 岁 4 月，肝病日重，右目完全失明。奏准病假一月。5 月续假一月。6 月，天津教案发生，奉命前往处理。7 月 11 日，抵津。出令放告，要求津民据实检举揭发。23 日，法国公使罗叔亚来见，要求杀天津道员、知府、知县为法领事抵命，并以战争相威胁，曾国藩严词拒绝。24 日，奏陈：挖眼剖心，全无实据；津民生





愤，事出有因。8 月，奏陈：本案凶犯已拿获九名，惟罗叔亚意欲“三员议抵”，断难允求。府、县本无大过送交刑部已属情轻法重。9 月，两江总督马新贻遇刺身亡，曾国藩调任两任总督，李鸿章调补直隶总督。10 月 17 日，起程南下。11 月 3 日，60 大寿，御赐“勋高柱石”匾额。24 日，作家训日课四条：一曰慎读则心安，二曰主敬则身强，三曰求仁则人说，四曰习劳则神钦。

1871 年（同治10 年）61 岁8 月19 日，挈李鸿章联衔会奏《拟选子第出洋学艺折》。9 月，视察水陆各营防务、训练情况。11 月抵上海。

1872 年（同治11 年）62 岁2 月27 日，领衔上奏：促请对“派遣留学生一事”尽快落实。并提出在美国设立“中国留学生事务所”，推荐陈兰彬、容闳为正副委员常驻美国管理。在上海设立幼童出洋肄业局，荐举刘翰清“总理沪局选送事宜”。

3 月 1 日，时发脚麻之症，舌蹇不能语。3 月 12 日，午后散步署西花圃，突发脚麻，曾纪泽扶掖回书房，端坐三刻逝世。是月，清廷闻讣，辍朝三日。追赠太傅，谥文正。6 月 25 日，灵柩运抵长沙。7 月 19 日，葬于长沙南门外之金盆岭。次年 12 月 13 日，改葬于善化县（今望城县）湘西平塘伏龙山。与夫人欧阳氏合葬。

